

CONVÊNIO 04/2017



PROJETO

“Aprimoramento na gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES”

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO
COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO – PECSOL
Meta 12 Análise do processo de formação
e socialização
Ação 12.3 Sistematização material síntese

COORDENAÇÃO **PECSOL**

PECSOL - PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Unicafes Nacional – União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Uma publicação do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL), edição 2020. Desenvolvimento de revista contendo síntese dos resultados do PECSOL.

Conselho de Administrativo

Presidente - Vanderley Ziger

Secretário - Aparecido Alves de Souza

Tesoureiro - Antonino Cardozo de Carvalho

Secretário de Formação - Antonio Moreira de Sousa Filho

Secretária de Comercialização - Jairo Arruda de Souza

Secretária de Mulheres - Fátima de Lima Torres

Secretário de Jovens - Rômulo Renan Silva Dantas

Gervásio Plucinski

Ivori Aldomar Weide Fernandes

Sandra Nespole Bergamin

Gildene Soares Carvalho

José Izidoro Rodrigues

Ranielle Badiani Bianchigrone

Sandro Souza da Silva

Regina Dantas de Carvalho

Nilfo Wandscheer

Conselho Fiscal

Efetivos

Alzemira de Lima Marins

Genes da Fonseca Rosa

José de Oliveira Mesquita

Suplentes

Marly Eleutério de Sousa

Ruiter Pinto de Araújo

Ação 12 - Análise de processo de formação e socialização

Etapa 12.1 - Consultoria para análise das dinâmicas formativas

Coordenação/Revisão

Alcides Mazutti Zanco - Assessoria e revisão pedagógica

Carolina Queiroz Alves - Assessoria e execução geral

Maira Lima Figueira - Assessoria gestão do conhecimento

Fernanda Nunes Queiroz - Assessoria e revisão textual

Antonio Moreira de Sousa Filho - Secretário de Formação

Desenvolvimento emenda e conteúdos

MP Guimarães - ME: Vita Cred - Vita Educ

Diagramação: SM\AG

Fotos e ilustrações

Educadores PECSOL

Fotografias e Vetores

Acervo UNICAFES, Freepik e Google.

Apoio Convênio 004/2017 - SESCOOP/UNICAFES Projeto de Aprimoramento na Gestão/Governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M689

UNICAFES Nacional. Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL). Revista síntese do PECSOL / MP Guimarães - ME, Brasília, 2020. 60 pag.

ISBN: 978-85-62258-25-1

1. Participação. 2. Controle social. 3. Gestão. 4. Cooperativismo. 5. Solidário. I. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP; II. União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária - UNICAFES (Org.).

CDU - 334.73:502.131.1

Sumário

1. APRESENTAÇÃO PECSOL NACIONAL	5
2. ETAPAS E MARCOS CRÍTICOS DO PECSOL	6
3. METODOLOGIA DE EXECUÇÃO	9
4. METODOLOGIA DAS AÇÕES	12
4.1 Consolidação do PECSOL	12
4.2 ELABORAÇÃO EXECUÇÃO DAS AÇÕES FORMATIVAS	14
4.3 QUALIFICAÇÃO E MONITORIA DAS AÇÕES FORMATIVAS	15
5. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PERFIL DAS COOPERATIVAS	17
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DO PECSOL	20
5.2 PERFIL DAS COOPERATIVAS PECSOL	26
5.3 PERFIL DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS PECSOL	30
5.4 PERFIL DE GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS PECSOL	38
5.5 PERFIL DE MERCADOS DAS COOPERATIVAS PECSOL	41
6. PRÁTICAS DE PROTAGONISMO DO PECSOL	42
6. RESULTADOS ALCANÇADOS PELAS COOPERATIVAS PECSOL	52
6.1 ANÁLISE DA METODOLOGIA PECSOL	52
6.2 RESULTADOS DAS COOPERATIVAS ENTRE 2017 - 2020	56
6.3 AÇÃO COMPLEMENTAR PECSOL EaD	59
7. RECOMENDAÇÕES	60

PROGRAMA DE EDUCAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO – PECSOL



1. APRESENTAÇÃO PECSOL NACIONAL

O PECSOL teve como objetivo realizar ações de educação e formação cooperativista para qualificação da gestão/governança das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES. Foram beneficiários do projeto Conselheiros Administrativos, Fiscais e quadros técnicos das cooperativas singulares e centrais.

O público alvo previsto para participação

direta no projeto foi composto por 600 participantes locais organizados em 40 turmas regionais de formação desenvolvidas pelo programa em no mínimo 20 Estados do Brasil. Essas turmas se concentrarão no entorno de Redes de Cooperação articuladas principalmente pelo ramo crédito e agropecuário.

Os cursos foram organizados com foco na criação e gestão do conhecimento junto às pessoas e as cooperativas participantes do programa, prevendo utilização de material pedagógico escrito e visual, com momentos presenciais e a distância construída e executada entre as fases da socialização, problematização, interação, multiplicação e internalização

das temáticas estudadas.

O Programa Nacional de formação (PECSOL) tem como meta o fortalecimento da gestão e governança das pessoas e das cooperativas participantes com foco no empoderamento das pessoas e na maior viabilidade social e econômica das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

Participarão das ações formativas Conselheiros e Funcionários de 240 Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Sistema UNICAFES.

Serão beneficiárias do projeto Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, através da participação nos cursos de Conselheiros Administrativos, Fiscais e quadros técnicos das cooperativas singulares e centrais.

O projeto foi executado em duas fases. Na fase I foi executado um projeto piloto em 5 Estados distribuídos regionalmente com participação de 100 pessoas distribuídos em 5 turmas de 20 participantes tendo como objetivo qualificar os conteúdos, metodologia e forma de execução das atividades. O número de Cooperativas e pessoas participantes foi maior do que o previsto.

Na fase II o projeto foi executado em mais 16 Estados, com participação de 600 pessoas distribuídas em 35 turmas. O número de participantes foi organizado de acordo com situação social e organizacional dos Estados, sendo construídas 25 turmas de 20 participantes e 10 turmas com 10 participantes. O número de participantes da fase II também foi maior do que o previsto.

O público alvo geral atendido diretamente pelas metas foi planejado prevendo participação de 700 participantes, 100 na fase piloto e 600 na fase nacional, sendo os mesmos parti-

cipantes responsáveis por multiplicar o conhecimento nas Cooperativas. Foram beneficiários indiretos do projeto associados das cooperativas que participarão das ações de multiplicação realizadas localmente e que tiveram acesso às revistas síntese do projeto em desenvolvimento e as ações desencadeadas dos cursos.

2. ETAPAS E MARCOS CRÍTICOS DO PECSOL

Para execução das atividades de educação e capacitação cooperativista o PECSOL desenvolveu atividades fundamentadas em marcos críticos apresentados em sequência lógica e detalhados, com definição das metodologias e produtos que buscaram qualificar a forma de execução das atividades nos diversos Estados.

1º Consolidação das diretrizes estruturantes do PECSOL

As ações de educação do Sistema UNICAFES são realizadas pelas Cooperativas e Centrais de maneira instável e individual. Esta diversidade gera instabilidade e vulnerabilidade nos processos, com baixo nível de organização nas suas estratégias e diretrizes de educação, sendo fundamental consolidar linhas e orientações transversais que fundamentem a formação de sócios, diretores e funcionários de cooperativas, qualificando estratégias para sustentabilidade deste sistema organização, governança, gestão e inclusão. Neste marco crítico foi realizado um Seminário Nacional temático orientador sobre formação cooperativa e Seminários Multiplicadores estaduais para qualificação regional/territorial.

Resultado - PECSOL qualificado com aprovação das linhas de ação e das estratégias para implantação de práticas de educação nas cooperativas beneficiárias.

2º Consolidação de parcerias e certificação do PECSOL

As ações de educação do Cooperativismo Solidário se fundamentam nas metodologias de educação popular, fundamentadas na metodologia da práxis e da alternância. Este processo é importante, mas verificam-se baixos índices de resultados nas ações educativas desenvolvidas nesta estratégia, sendo funda-

mental construir parcerias com novas instituições de ensino. Neste marco crítico foram realizadas reuniões Estaduais com Universidades, Institutos, Organizações Não Governamentais, Agências de Desenvolvimento e outros, com o objetivo de gerar parcerias para qualificação para articulação e execução dos cursos e estruturação de Núcleos educação do Cooperativismo Solidário.

Resultado – Estruturação de núcleos estaduais do Cooperativismo Solidário para qualificação das linhas de ação do programa.

3º Implantação do Sistema de gestão do conhecimento

O Sistema UNICAFES possui um Sistema de Gestão do Conhecimento - SGC, mas o mesmo ainda não é presente nas cooperativas filiadas, diminuindo as possibilidades de análise e gestão dos resultados dos processos formativos. No contexto tecnológico das cooperativas é fundamental a realização de

um diagnóstico do marco zero do programa e organização das cooperativas participantes com foco na construção de resultados. Neste marco crítico foram realizadas teleconferências de Implantação do Sistema de gestão do conhecimento com objetivo de proporcionar condições para lançamento mensal de dados, prevendo análise semestral dos indicadores e dos resultados.

Resultado – Sistemas de Gestão do Conhecimento implantado nas cooperativas participantes do programa de formação na vida social e econômica da Cooperativa.

4º Constituição do núcleo pedagógico do PECSOL Nacional

Atualmente o Cooperativismo Solidário possui dois institutos de formação ancorados nas Cooperativas de Crédito. As cooperativas agropecuárias, público principal deste programa não possuem um núcleo de formação integrado, sendo fundamental constituir um núcleo pedagógico nacional, para construção das estratégias formativas, metodologias do programa e cartilhas formativas a serem utilizadas nos Cursos Territoriais e na multiplicação das temáticas.

Neste marco crítico foi constituído núcleo pedagógico do Programa de Educação com a contratação de consultorias especializadas em temas solicitados pelas cooperativas participantes, o qual foi sediado em Brasília prevendo interlocução com institutos de formação do cooperativismo, com o objetivo de qualificar os materiais e cartilhas das fases de formação presentes na UNICAFES, nos Institutos de formação e também verificar e ajustar a realidade e perfil do Cooperativismo Solidário materiais já desenvolvidos também pelo SESCOOP.

Resultado – Parcerias para certificação dos cursos construídas e materiais, cadernos pedagógicos e de vídeos para os cursos.

5º Execução de um programa contínuo de formação

As cooperativas realizam formação somente em situações urgentes ou estatutárias, neste contexto é fundamental regimentar e realizar cursos continuados de formação, estabelecendo três níveis de formação vinculados a cursos básicos, intermediários e avançados. A serem realizados nos Estados com redes situadas nos territórios, prevendo participação de redes da Bahia, Sergipe, Alagoas, Per-

nambuco, Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba; Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo; Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná; Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal; Rondônia, Pará, Amazonas, Tocantins e outros Estados que atendam as condições de participação no PECSOL. Neste marco crítico foram realizados cursos continuados, com ações contínuas e multiplicação das temáticas junto aos demais sócios das cooperativas participantes.

Resultado - 700 pessoas, diretores e funcionários de cooperativas capacitados como líderes e gestores de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.

6º Qualificação e monitoria das ações formativas

O Cooperativismo Solidário possui registro de pessoas com maior capacidade e condição de realização dos processos de educação cooperativista, mas não possui condições para manutenção de um espaço de debate e construção de dinâmicas formativas, sendo fundamental realizar oficinas nacionais do coletivo

de formação do cooperativismo solidário, para garantir a construção de novas metodologias para capacitação e empoderamento das lideranças cooperativistas. Neste marco crítico foram realizadas uma oficina presencial e teleconferências do coletivo nacional formação do Cooperativismo Solidário e visitas de qualificação dos cursos e monitoria dos resultados do PECSOL, durante a execução do programa.

Resultado - Programa executado com agenda estratégica de formação unificada no Sistema UNICAFES e nas cooperativas participantes.

7º Inovação estratégica do Cooperativismo Solidário

O Cooperativismo é um segmento que necessita ser dinâmico e inovador. Os diferenciais deste segmento solicitam evolução e inovação organizacional, sendo fundamental realizar seminários nacionais e oficinas na-

cionais, com objetivo fortalecer a construção dos eixos estratégicos de Governança/Gestão do Cooperativismo Solidário com foco na inovação organizacional. Neste marco crítico foram inovações sobre eixos estratégicos do Cooperativismo Solidário com foco na realização de debates e implantação de inovação organizacional nas Cooperativas.

Resultado - Inovações estratégicas do Cooperativismo Solidário implantadas nas cooperativas participantes gerando maior viabilidade para as ações desenvolvidas.

8º Sistematização das estratégias organizacionais

A comunicação entre os participantes é

fundamental para garantir envolvimento e multiplicação das ações. Atualmente o Sistema UNICAFES não possui uma estratégia de comunicação nacional que divulgue o Coope-

rativismo e suas inovações, sendo necessário construir mecanismos para divulgar as ações desenvolvidas em parceria com o SESCOOP junto a base social, buscando maior abrangência das atividades e multiplicação das temáti-

cas desenvolvidas. Neste marco crítico foram sistematizadas as ações e resultados desenvolvidos no Programa de Educação Cooperativismo Solidário.

Resultados - Revistas elaboradas com síntese das dinâmicas de formação e desenvolvimento de temáticas abordadas nos cursos territoriais.



3. METODOLOGIA DE EXECUÇÃO

O projeto foi planejado para execução inicial em um módulo piloto executado em 5 Estados do Brasil distribuídos regionalmente. As turmas piloto foram organizadas no Estado do Paraná, Minas Gerais, Brasília, Rondônia e Bahia. Esta fase recebeu avaliação de resultados e prestação de contas para posterior disseminação em nível Nacional. A partir da avaliação desta fase o PEC-SOL foi estendido para 21 estados e regiões do país de forma única, aplicando-se as lições e métodos aprendidos no módulo inicial.

Antes de iniciar as ações do programa, obedecendo ao cronograma de execução todos os Estados, Cooperativas e pessoas interessadas em participar dos cursos foram convidadas a aderir a Termo de Adesão que orientarão a participação e execução das ações e diretrizes presentes no Programa de Formação. Paralelamente as Unidades Estaduais da UNICAFES foram orientadas a articular parcerias com organizações regionais para apoio na mobilização, organização e desenvolvimento das atividades, buscando construir núcleos de educação cooperativista que terão como objetivo apoiar na construção e análise das atividades desenvolvidas. Os termos de adesão e a construção dos núcleos cooperativistas foram

condições prévias para execução do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário no Estado.

Após levantamento prévio das possibilidades de execução do Programa foi construído o Núcleo Nacional de formação, com o objetivo elaborar os materiais em versões prévias para aplicação junto aos Estados participantes dos módulos iniciais e na sequência adequá-los as realidades regionais.

A metodologia do PECSOL se fundamentou na concepção que um espaço coletivo é formado por relações interpessoais. Uma cooperativa é formada pelas relações construídas entre “eu” e os “outros”, gerando o “nós” numa interação permanente. Cada pessoa que se insere num grupo tem o seu próprio “eu”, ou seja, sua personalidade que interage com a outra pessoa, o “outro”. O fato de sentir a presença do outro já é interação. Esta interação acontece por meio da comunicação, seja por meio de palavras, olhares, gestos, tom de voz, postura corporal; seja simplesmente pelo silêncio.

Para realização desta proposta pedagógica partiu-se de uma necessidade e um objetivo comum, em função disto, criamos os nossos vínculos grupais. As diferenças individuais e a maneira de lidar com elas influenciam fortemente os processos de comunicação, o relacionamento interpessoal e a produtividade do grupo. Um relacionamento de simpatia e atração facilita o trabalho conjunto. Para melhor aprendizagem dos participantes os cursos do PECSOL foram organizados em momentos coletivos e individuais, em espaços regionais e nas Cooperativas.

Cursos coletivos do PECSOL

O processo de criação do conhecimento começa com o compartilhamento do conhecimento teórico presente nas cartilhas e nas pessoas participantes, que corresponde à socialização do conhecimento inexplorado presente nos livros e que habita os indivíduos precisa ser amplificado dentro da organização.

Nos encontros presenciais o conhecimento

o compartilhado foi aprendido e questionado pelos participantes a partir da realidade das cooperativas. O conhecimento teórico foi debatido num formato no qual outro indivíduo buscasse apreender e questionar. Esse processo pedagógico de construção do conhecimento se deu pelo diálogo, por rodas de conversa em formas prontamente compreensíveis. Ao final de cada módulo são construídas propostas para potencializar a aplicação, a multiplicação do conhecimento junto as cooperativas locais.

Multiplicação pessoal nas Cooperativas

Os cursos coletivos capacitam as pessoas para a multiplicação do conhecimento em suas cooperativas e grupos locais. Para que as temáticas dos cursos possam ser multiplicadas o conhecimento criado necessita ser justificado, analisado por mais pessoas, verificando se o mesmo atingiu as expectativas e orientou a construção de soluções para os desafios da cooperativa local.

Através da multiplicação os conceitos dos cursos coletivos são convertidos em ações concretas, postas em práticas nas cooperativas, que pode assumir a forma do desenvolvimento de um produto concreto ou um mecanismo operacional no caso de inovações abstratas. A função da multiplicação no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem o aprimoramento da cooperativa.

Internalização do conhecimento

A multiplicação do conhecimento tem como objetivo a apreensão e internalização do conhecimento na pessoa e a institucionalização do conhecimento pessoal na cooperativa. Nesta fase acontece a passagem do conhecimento teórico para o prático. Esta fase é fortemente vinculada ao “aprender fazendo”, quando as experiências das etapas anteriores são incorporadas nas bases do conhecimento do indivíduo, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações concretas e se torna

a base para novas rotinas, devendo ser atualizado através da ação, da prática e da reflexão, com atos formais junto aos empreendimentos e grupos participantes.

Para que o conhecimento pessoal seja incorporado pela cooperativa foi fundamental a abertura e construção social. “A função da Organização no processo de criação do conhecimento é fornecer condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem internalização do conhecimento”. Com sócios conscientes a cooperativa continuará crescendo de forma sustentável e coletiva.

Uma pessoa não é capaz de formar uma

cooperativa sozinha. As ações sociais e econômicas necessitam ser resolvidas por meio de discussões, elaborando planos de ações capazes de resolver em conjunto, num futuro mais próximo ou distante, o que precisa ser resolvido. Uma cooperativa necessita ser um espaço onde várias pessoas se encontram regularmente num espaço determinado para discutir as suas necessidades comuns, interagindo para construção de estratégias que gerem maior sustentabilidade organizacional. Esse processo norteou as atividades do PECSOL nos diversos Estados do Brasil, sendo fundamental a ação do NECSOL na organização, execução e monitoria das atividades.



4. METODOLOGIA DAS AÇÕES

As etapas e atividades do PECSOL foram construídas a partir do aprendizado das atividades realizadas pela Secretaria de Formação do Sistema UNICAFES, as quais já foram executadas em parceria com diversos espaços Governamentais e Não Governamentais, gerando avanços na forma de construção das atividades.

4.1 CONSOLIDAÇÃO DO PECSOL

Seminário Nacional temático orientador sobre formação cooperativa

A meta teve como objetivo valorizar a diversidade cultural e organizacional presente no Cooperativismo Solidário em nível nacional, mas qualificar a estabilidade nos processos formativos gerando um sistema com

organicidade nas suas estratégias e diretrizes de educação, consolidando as linhas e orientações transversais que fundamentem a formação de sócios, diretores e funcionários de cooperativas, buscando maior sustentabilidade deste sistema na governança, gestão e inclusão.

Para concretização deste objetivo foi realizado um seminário de porte nacional, tendo como meta a construção de estratégias e diretrizes sobre formação cooperativista e a avaliação do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário – PECSOL, com análise sobre a sua aplicabilidade, assertividade e adesão. O Seminário teve duração de 2 dias participação de 30 lideranças cooperativas, representantes das Cooperativas. Os temas que orientaram este seminário para qualificação do PECSOL foram: Cooperativismo formação de lideranças; Cooperativismo e a inclusão participativa; Cooperativismo e os desafios na governança e gestão participativa; Estratégias para articulação em rede.



Teleconferências para constituição de Núcleos de Educação PECSOL

As teleconferências multiplicadoras tiveram como objetivo qualificar estratégias que garantam condições de execução com resultados viáveis e significativos para as cooperativas. Atualmente o Programa possui uma base de construção inicial que necessitam ser qualificada e referendada pelos Estados, prevendo ações de multiplicação e construção de novas parcerias que possibilitem execução de ações.

A meta teve suas ações fundamentadas no Seminário Nacional de formação do cooperativismo solidário, prevendo processo participativo de contextualização do PECSOL e

orientação para desenvolvimento dos materiais deverão fundamentar suas diretrizes das atividades, com destaque a metodologias e temáticas que sejam desenvolvidas e multiplicadas aos educadores nos cursos.

A meta viabilizou a realização de reuniões para construção de parcerias com novas instituições de ensino, com foco na qualificação dos cursos buscando construir núcleos cooperativistas, objetivando qualificar as ações educativas e ampliar a capacidade dos educadores na realização das práticas de ensino, gerando condições para envolvimento de mais pessoas na construção e monitoria das ações educativas realizadas no Estado.



Teleconferências de Implantação do Sistema de gestão do conhecimento

O Sistema UNICAFES possui um Sistema de dados cooperativados e gestão do conhecimento - SGC, mas o mesmo ainda não é presente nas cooperativas filiadas, diminuindo as possibilidades de análise e gestão dos resultados dos processos formativos. A meta viabili-

zou a realização de um diagnóstico estadual do programa e organização das cooperativas participantes para implantação de programas de SGC que permitam a análise de indicadores de resultados do programa de formação.

A implementação do Sistema valorizou as potencialidades dos atores, superando a idéia do conhecimento como instrumento restrito

a alguns grupos, e, valorizando o pressuposto de que os atores são capazes de aprender, gerar e multiplicar conhecimento. Essa ação de inovação tecnológica foi importante para garantir maior transparência na gestão do co-

nhecimento e viabilizar condições de acesso a cursos EAD – Ensino a distância para os diretores e sócios de cooperativas que tenham interesse em qualificar suas formas de aprendizado em cooperativismo.



4.2 ELABORAÇÃO EXECUÇÃO DAS AÇÕES FORMATIVAS

Constituição do núcleo pedagógico do Programa de formação

As cooperativas agropecuárias, público principal deste programa não possuem um núcleo de formação integrado, sendo fundamental constituir um núcleo pedagógico nacional, para construção das estratégias formativas e desenvolvimento do programa e cartilhas formativas a serem utilizadas nos Cursos Territoriais e na multiplicação das temáticas nas cooperativas.

A ação foi realizada por consultorias especializadas em temas solicitados pelas cooperativas participantes no nível avançado

de formação, buscando qualificar o nível de conhecimento das redes com elaboração dos materiais e desenvolvimento de vídeos para os cursos. Foram construídas cartilhas sobre os temas organização, gestão, governança, inclusão e mercados.

Cursos Continuados territoriais nas temáticas prioritárias

Nesta fase o projeto é dividido em grupos conforme contexto organizacional das Cooperativas. Foram realizados cursos presenciais e atividades de multiplicação, com ações em regime de alternância, estabelecendo três níveis de formação, de acordo com nível de capacitação dos participantes e com o nível de organização e desenvolvimento dos Estados.

O ponto principal do PECSOL concen-

trou-se nas ações de multiplicação junto as cooperativas. A participação em cursos regionais orienta a aplicação dos conteúdos nas cooperativas e esta ação mostra-se como um instrumento de aprendizagem fundamental para apreensão do conhecimento e construção de inovações com foco na maior sustentabilidade organizacional.

Consultorias especializadas complementares

Para qualificar as ações desenvolvidas no programa foram contratadas assessorias especializadas de acordo com as demandas das turmas. Estas assessorias terão a missão de desenvolver assuntos para gravação de vídeos

especializados sobre os temas em desenvolvimento e também desenvolver ações presenciais junto as turmas participantes.

Esta ação viabilizou a realização de reuniões presenciais nos Estados para aplicar e desenvolver inovações para implementar estratégias de sustentabilidade social e organizacional nas cooperativas. Estes momentos presenciais foram fundamentais para maior sustentabilidade das ações de multiplicação nas cooperativas. A assessoria especializada teve o objetivo de sugerir e assessorar a aplicação de inovações nas turmas estaduais e fortalecer o desenvolvimento de metodologias que facilitem a maior aplicabilidade destas inovações nas cooperativas singulares participantes do PECSOL.



4.3 QUALIFICAÇÃO E MONITORIA DAS AÇÕES FORMATIVAS

Teleconferências do coletivo nacional formação do Cooperativismo

O Cooperativismo Solidário possui registro de pessoas com maior capacidade e condição de realização dos processos de educação cooperativista, mas não possui condições para manutenção de um espaço de debate e construção de dinâmicas formativas, sendo fundamental realizar oficinas nacionais do coletivo de formação do cooperativismo solidário,

com objetivo debater e aprofundar a execução do Programa de Formação Cooperativista, bem como aprofundar as estratégias de formação continuada nas Unicafes Estaduais, a partir de diretrizes organizacionais, formas de execução do projeto, análise das atividades em desenvolvimento.

Nesta meta foram realizadas uma oficina nacional presencial e duas teleconferências do coletivo de educação do cooperativismo solidário, com objetivo debater e aprofundar a execução do Programa de Formação Cooperativista, bem como aprofundar as estratégias de formação continuada nas Unicafes Estaduais, a partir de diretrizes organizacionais, formas de execução do projeto, análise das atividades em desenvolvimento. O momento presencial viabilizou melhores condições de formalização das parcerias com as Universidades e parceiros para maior efetividade dos cursos junto as demandas concretas das cooperativas no campo da gestão e governança.

Sistematização das estratégias organizacionais

A comunicação entre os participantes é

fundamental para garantir envolvimento e multiplicação das ações. Atualmente as cooperativas do sistema UNICAFES, não possuem uma estratégia de comunicação que divulgue o Cooperativismo e suas inovações, sendo fundamental elaborar revistas semestrais sobre as dinâmicas de formação desenvolvidas, com desenvolvimento de temáticas abordadas e de ações desenvolvidas no Programa de Educação Cooperativismo Solidário - PECSOL.

A ação viabilizou a elaboração de revistas semestrais sobre as dinâmicas de formação desenvolvida, com desenvolvimento das temáticas abordadas de das ações desenvolvidas pelas cooperativas participantes. A revista tem o objetivo de ampliar o público atendido pelos cursos temáticos, atingindo de maneira mais abrangente as lideranças das cooperativas participantes.

Na sequência expõem-se um conjunto de resultados alcançados com a execução do PECSOL. A mensuração destes resultados foi construída a partir de uma pesquisa com os participantes e da análise dos resultados alcançados pelas Cooperativas entre os exercícios 2017-2020.



5. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PERFIL DAS COOPERATIVAS

A sistematização dos resultados do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) foi construída com o objetivo de mensurar o quanto aconteceu o aprimoramento organizacional das Cooperativas e ampliar o número de pessoas que assumem o protagonismo na gestão e governança. A análise foi realizada em três fases paralelas a execução do programa.

A **primeira fase da pesquisa** foi realizada em 2019 com objetivo de levantar dados para definir o Perfil das Cooperativas. Para coleta de dados foi aplicado o questionário (A) on-line, por meio do Google formulário, com apoio

de educadores do PECSOL. Quanto ao método, os participantes tiveram a oportunidade de responder o questionário presencialmente durante os cursos realizados nos Estados, objetivando facilitar a compreensão e orientar a construção de respostas relacionadas a realidade das cooperativas, com o olhar dos associados que atuam na gestão e governança destes empreendimentos.

O objetivo do questionário foi sistematizar o volume de recursos - humano, financeiro, produtivo e econômico existentes nas cooperativas, mapeando suas capacidades de promoção do protagonismo dos associados. Contudo, a preocupação inicial se concentrou em sistematizar o perfil das cooperativas, para assim qualificar a compreensão sobre as capacidades existentes neste segmento organizacional. Foram levantadas informações com as seguintes variáveis:

Quadro 1 – Variáveis do perfil das Cooperativas

Blocos	Variáveis
Bloco I Participantes	Estado do participante; ramo cooperativo; função e ocupação.
Bloco II Perfil de Organização	Número de associados; associados ativos; percentual de gênero e geração; estratégias de adesão social; estratégia de participação social; setores priorizados para viabilidade organizacional; comparativo entre setores organizacionais.
Bloco III Perfil de Gestão	Composição do setor de recursos humanos; quantidade de pessoas; valorização dos recursos humanos; dedicação e remuneração mensal; sistema de gestão contábil financeira; conformidade documental das Cooperativas; planejamento estratégico das Cooperativas; acesso a linhas de crédito Pessoa Jurídica; faturamento mensal das Cooperativas; sobra média no exercício 2018; estrutura física, agroindustrial e logística.
Bloco IV Perfil de Governança	Participação dos associados; crescimento no número de associados; participação do conselho administrativo na gestão; tempo dos cargos deliberativos; composição de gênero e geração.
Bloco V Perfil comercial	Modelo de produção desenvolvido junto aos associados; canais de comercialização utilizados; setor responsável pela comercialização; ações integradas desenvolvidas pelo setor comercial e social; ações desenvolvidas para o desenvolvimento rural sustentável.

Fonte: Organização própria, 2019.

Nesta fase participaram da pesquisa 402 Cooperativas, destas 372 são registradas como ramo Agropecuário ou Produção, Bens e Serviços. Desta forma, 372 cooperativas foram objeto do estudo. A análise do perfil das Cooperativas orientou a construção do marco teórico e a aplicação do segundo questionário com o objetivo de qualificar a análise dos associados sobre oportunidades, desafios e a capacidade destas em promover o protagonismo dos associados na organização, gestão, governança e acesso aos mercados.

Na **segunda fase da pesquisa** foi aplicado o questionário (B), on-line por meio do Google formulário com o apoio de educadores do PE-

CSOL. Quanto ao método, os participantes responderam ao questionário individualmente, no ambiente da Cooperativa, visto que o objetivo foi sistematizar a análise dos associados sobre as ações de protagonismo desenvolvidas pelas Cooperativas.

Nesta fase participaram da pesquisa 1030 pessoas das 402 Cooperativas. O número de pessoas aumentou, pois, a pesquisa também direcionava as pessoas que não atuavam na linha de frente das Cooperativas, buscando sistematizar a forma como os associados percebem o trabalho de promoção do protagonismo desenvolvido por suas organizações. Foram levantadas informações com as seguintes variáveis:

Quadro 2 – Variáveis do perfil dos Associados

Blocos	Variáveis
Bloco I Participantes	Estado do participante; gênero; ramo cooperativo; função; ocupação; idade; escolaridade; capacitação; motivações.
Bloco II Construção social das Cooperativas	Ações de capacitação social; capacitação dos colaboradores; capacitação dos conselheiros; satisfação dos cooperados; participação social; influência da Cooperativa nas ações cotidianas dos associados.
Bloco III Prática do protagonismo social	Espaços de troca de conhecimento; confiança entre os sócios; confiança nos diretores; forma de contribuição dos sócios; intensidade de atividades sociais; acordos e valores organizacionais.
Bloco IV Cooperação estrutural Cooperativista	Nível de preocupação da Cooperativa com os associados; atividades realizadas; conexão com outras iniciativas; espaços de convergência e divergência; participação em redes de cooperação.

Fonte: Organização própria, 2020.

Nesta fase foram utilizadas 99% das respostas, sendo excluídas somente dados de alguns participantes que não enviaram informações completas, conforme solicitado no formulário. Destaca-se que foram utilizadas respostas de 1030 pessoas, 92% destas associadas a cooperativas do ramo Agropecuário ou de Produção. Os outros 8% que restaram vincularam-se aos ramos Crédito, Transporte, Trabalho e Consumo, mas todos demonstraram reconhecimento e interlocução direta com as cooperativas do ramo Agropecuário, objeto deste estudo, por isso 100% das res-

postas foram utilizadas para mensurar os resultados desta pesquisa.

Na **terceira fase** foi aplicado o questionário (C) às cooperativas participantes e realizando análise dos balancetes anuais, verificando os resultados sociais e econômicos alcançados pelas cooperativas entre os exercícios 2017-2020. Essa sistematização fundamenta os resultados da pesquisa sobre protagonismo social, mostrando as oportunidade e limites deste segmento, destacando a necessidade de implementação de um projeto claro de desenvolvimento.

Quadro 3 – Variáveis sobre o resultado das Cooperativas 2017-2020

Blocos	Variáveis
Bloco I Perfil de Organização	Avanços número de associados; associados ativos; percentual de gênero e geração; estratégias de adesão social; estratégia de participação social.
Bloco II Perfil de Gestão	Avanços na composição do setor de recursos humanos; quantidade de pessoas contratadas; sistema de gestão contábil financeira; faturamento mensal das Cooperativas; sobra média no exercício 2020.
Bloco III Perfil de Governança	Avanços na participação dos associados; crescimento no número de associados; participação no conselho administrativo e fiscal; composição de gênero e geração.
Bloco IV Perfil comercial	Avanços no modelo de produção desenvolvido; canais de comercialização utilizados; diversificação e inovações desenvolvidas no setor comercial.

Fonte: Organização própria, 2020.

Os dados gerados nesta fase da investigação destacam um conjunto de variáveis que sistematizam o crescimento das Cooperativas e geram oportunidades para a consolidação sustentável deste segmento. Essas variáveis

podem ser consideráveis inaplicáveis se a sua implementação se fundamentar nos limites presentes no perfil das Cooperativas, mas percentual destas Cooperativas ousaram investir nos atores e alcançaram resultados positivos.



5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DO PECSOL

Na definição do perfil da população desta investigação foi aplicado questionário sobre o perfil das Cooperativas da Agricultura Familiar, com questões sobre Localidade, Gênero, Geração, Escolaridade, tempo como sócios e tempo como conselheiros das Cooperativas participantes, dados importantes para qualificar a compreensão, análise e proposição como membro do Cooperativismo em estudo.

Os participantes da pesquisa são educandos do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) desenvolvido pelo Sistema UNICAFES.

Na definição do perfil da população desta pesquisa sobre protagonismo social nas Cooperativas, destacam-se questões vinculadas regionalidade, ramo cooperativista, questões de gênero, geração, escolaridade, educação informal e motivações que lhe aproximam ou distanciam da Cooperativa. Essas informações são consideradas importantes para mapear o perfil dos participantes deste levantamento.

Tabela 01: Participantes da pesquisa

	Estados	Pessoas	Percentual
1	Rio Grande do Sul	122	11,8
2	Santa Catarina	81	7,9
3	Paraná	103	9,9
	Sul	305	29,6
4	Espírito Santo	42	4,1
5	Rio de Janeiro	18	1,7
6	São Paulo	15	1,5
7	Minas Gerais	95	9,4
	Sudeste	170	16,7
8	Mato Grosso do Sul	19	1,8
9	Mato Grosso	25	2,4
10	Goiás	21	2,0
11	Brasília	12	1,2
	Centro Oeste	77	7,4
12	Tocantins	38	3,7
13	Rondônia	31	3,0
14	Amazonas	31	3,0
15	Acre	11	1,0
16	Roraima	12	1,1
17	Amapá	13	1,2
18	Pará	28	2,7
	Norte	163	15,9
19	Bahia	114	11,2
20	Alagoas	30	3,0
21	Pernambuco	33	3,1
22	Sergipe	15	1,5
23	Maranhão	39	3,7
24	Rio Grande do Norte	22	2,1
25	Ceará	29	2,8
26	Paraíba	17	1,7
27	Piauí	15	1,5
	Nordeste	316	30,6
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

O questionário será enviado através de sistema on line de Pesquisa, coletando dados por meio do questionário sobre o Perfil das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, prevendo sistematização de dados que viabilizaram análise sobre o quanto estas Cooperativas promovem protagonismo social. A pesquisa foi realizada com apoio do PECSOL – Programa Nacional

de Educação do Cooperativismo Solidário. Em 21 Estados o questionário foi aplicado em grande parte presencialmente. Em 6 Estados, sendo estes São Paulo, Brasília, Acre, Amapá, Roraima e Piauí os questionários foram aplicados através de sistema on line, sem apoio de educadores. Destaca-se o volume de participantes classificando por ramo cooperativista.

Tabela 02: Região dos participantes da pesquisa

Região	Pessoas	Percentual
Sul	305	29,6%
Sudeste	170	16,7%
Centro-Oeste	77	7,4%
Norte	163	15,9%
Nordeste	316	30,6%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

O questionário foi orientado para o ramo Agropecuário. O Sistema UNICAFES classifica as Cooperativas do ramo Agropecuário em dois segmentos: Cooperativas de Produção (que organizam as cadeias produtivas) e Agropecuárias (que acessam mercados). Ao somarem-se as respostas, distribuindo pelo número de Estados presente em cada região, verifica-se a concentração das respostas na região Sul e Sudeste. Essa concentração se justifica pelo maior número de Cooperativas presente nestas regiões. No entanto, o percentual de participantes das demais regiões torna os dados significativos para a análise em questão.

Cada região do Brasil tem suas particularidades na forma de organizar e promover o

Cooperativismo. Em Estados onde a cultura Cooperativista é mais forte verifica-se maior concentração organizacional. Esse fato é fortalecido quando os Governos Estaduais desenvolvem programas de fomento e fortalecimento deste setor. Contudo, destacam-se as Políticas de Fomento ao Cooperativismo desenvolvidas nos Estados do Sul, Sudeste e Nordeste. Atualmente, os Governos do Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia promovem programas de apoio as Cooperativas da Agricultura Familiar com iniciativas que fortalecem este segmento. Outros Estados com Minas Gerais, Rondônia, Maranhão possuem programas definidos, mas com ações isoladas que promovem poucos resultados concretos.

Tabela 03: Ramos Cooperativistas Participantes da pesquisa

	Ramo Cooperativista	Número	Percentual
1	Agropecuário	464	45,1
2	Produção	328	31,8
3	Trabalho	92	8,9
4	Crédito	91	8,7
5	Sociais	22	2,2
6	Habitacional	9	0,9
7	Consumo	14	1,4
8	Transporte	3	0,3
9	Infraestrutura	4	0,4
10	Educacionais	3	0,3
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

O questionário foi orientado para o ramo agropecuário - composto por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado. Este é um dos ramos com maior número de cooperativas e cooperados no Brasil. O leque de atividades econômicas abrangidas por esse ramo é enorme e sua participação no PIB em quase todos os países é significativa.

O Sistema UNICAFES classifica as Cooperativas do ramo agropecuário em dois segmentos: Cooperativas de produção (que organizam as cadeias produtivas) e agropecuárias (que acessam mercados). Ao somarem-se as respostas vinculadas ao ramo agropecuário e de produção, soma-se 76.9% do público participante da pesquisa. Verifica-se na sequência o percentual de gênero da pesquisa.

Tabela 04: Gênero das pessoas participantes

	Sexo	Número	Percentual
1	Masculino	603	58,6
2	Feminino	427	41,4
3	Outro	0	0
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

Nesta pesquisa foi expressiva a participação das mulheres, fato positivo pois estas respostas geralmente são vinculadas a questões sociais, fundamentos do protagonismo social. Embora existam outras iniciativas de gênero

ou sexo no público pesquisado, esse dado não foi destacado em percentuais, demonstrando certo tradicionalismo presente na Agricultura Familiar Brasileira. Verificamos a função que os respondentes ocupam nas Cooperativas.

Tabela 05: Função Participantes da pesquisa

	Função	Número	Percentual
1	Conselho(a) Administrativo	228	23
2	Conselho(a) Fiscal	99	9.6
3	Diretor(a) Executivo(a)	227	22
4	Sócio(a)	299	29
5	Funcionário(a)	112	10
6	Voluntário	67	6,4
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

A pesquisa foi orientada para pessoas que ocupam cargos diretivos ou para associados que se dispõem a ocupar estes cargos nas Cooperativas Solidárias. Ao somar o percentual de conselheiros administrativo, fiscais de diretores executivos, verifica-se que 54,6% dos participantes ocupam estes espaços e deveriam possuir bom nível de conhecimento sobre as ações e estratégias desenvolvidas pelas Cooperativas diante da sua base social. Este público também possui ocupações ou são vinculados a sistemas produtivos, destacam-se percentuais que representam o perfil

social da pesquisa.

Fato importante a ser destacado é que 29% dos participantes são associados, público que não atua diretamente nos espaços de governança, mas que participou da pesquisa e também dos cursos do PECSOL, dado que demonstra o interesse das Cooperativas no envolvimento de novos protagonistas para preparar novos componentes para seus quadros de governança. Esse dado não aparece com a mesma expressividade nas tabelas vinculadas a criação de inovações para ampliar o protagonismo social.

Tabela 06: Ocupação Participantes da pesquisa

	Ocupação	Número	Percentual
1	Agricultor(a) Familiar	815	79,1
2	Sócio(a) urbano	184	18,2
3	Comunidade Quilombola	2	0,2
4	Comunidade Cabocla	1	0,1
5	Extrativista	5	0,5
6	Ribeirinhos/Pescadores(as)	4	0,4
7	Comunidades Tradicionais	10	1,0
8	Indígenas	9	0,9
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

No perfil das Cooperativas já são destacados os públicos da base social deste segmento, nesta tabela destaca-se que somente 18,2% dos respondentes não residem no rural e que esta pesquisa tem sua base principal no público da Agricultura Familiar e nas suas organizações, conforme Lei 11.326/2006. Esse público possui

acesso a grande parte das informações e meios de comunicação urbanos, mas o País ainda investe pouco no desenvolvimento destes espaços geográficos, diminuindo as perspectivas de desenvolvimento integrado do meio rural e da sucessão familiar, limitando e distanciando os jovens da base destas Cooperativas.

Tabela 07: Geração das pessoas participantes

	Ocupação	Número	Percentual
1	14-19 anos	9	0,9
2	20-29 anos	172	16,7
3	30-39 anos	292	28,3
4	40-49 anos	273	26,5
5	50-59 anos	215	20,9
6	60-69 anos	63	6,1
7	70-79 anos	6	0,6
8	Mais de 79 anos	0	0,0
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

Os respondentes a este questionário concentram-se entre 30 e 59 anos, público com idade média. Mostra-se baixo percentual de adolescentes e jovens na pesquisa, com somente 17,6% dos participantes, percentual que mostra a baixa participação desta faixa de idade na pesquisa e nas Cooperativas, com-

prometendo suas estratégias de sucessão e de crescimento social. Esse dado é compatível com os percentuais presentes no Censo 2017, demonstrando a necessidade de implantação de inovações que motivem os jovens a participar nas organizações econômicas da Agricultura Familiar.

Tabela 08: Escolaridade dos participantes

	Ocupação	Número	Percentual
1	Ensino Fundamental (1º a 4º)	49	4,8
2	Ensino Fundamental II (5º a 8º)	85	8,3
3	Ensino Médio Incompleto	112	11,0
4	Ensino Médio Completo	332	32,3
5	Formação técnica	88	8,5
6	Superior incompleto	76	7,4
7	Superior completo	142	13,5
8	Pós-graduação	102	9,9
9	Mestrado	41	4,0
10	Doutorado	3	0,3
11	Pós Doutorado	0	0
12	Não tenho educação formação	0	0
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

Na pesquisa sobre protagonismo social e nos programas de educação do Cooperativismo Solidário não participação pessoas analfabetas, não sendo mensurado o percentual de analfabetos associados nas Cooperativas. Ao verificar a escolaridade dos respondentes da pesquisa destaca-se que 32,3% possuem ensino médio completo e 13,5% ensino superior completo, demonstrando nível positivo de educação formal e entre os participantes da pesquisa.

Os dados do IBGE/PNAD (2018) apontam que no Brasil, a proporção de pessoas com en-

sino médio é de 47,4% e 16,5% com superior completo, média nacional que não separa o público rural do urbano. Destaca-se que nesta pesquisa, 79% dos respondentes são da área rural, demonstrando que o acesso das populações rurais ainda é inferior ao da população urbana, fato que de alguma forma limita as capacidades de desenvolvimento deste segmento. Para vencer este limite acadêmico as organizações do terceiro setor promovem com frequência programas de educação informal da sua base social.

Tabela 09: Tempo de acesso à educação informal (horas curso)

	Ocupação	Número	Percentual
1	Nenhum	48	4,7
2	Até 8 horas	65	6,3
3	8 – 32 horas	141	13,7
4	32 - 64 horas	176	17,1
5	64 - 128 horas	263	25,5
6	(+) de 128 horas	294	28,5
7	Não sei responder	43	4,2
Total		1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

O Brasil é um país com boa presença expressiva das organizações do terceiro setor referendadas pela Lei 13019/2014, agrupadas através de Sindicatos, Associações, Fundações, Institutos, Cooperativas e outros. Em nível nacional estas organizações possuem maior expressividade na região sul e nordeste, fato

justificado pelos processos de imigração europeia. Essas organizações realizam processos sequentes de capacitação, com temas vinculados principalmente a formação política, ambiental e cultural, fundamentando a construção da democracia cidadã e o surgimento de organizações representativas.

Com o surgimento do Cooperativismo da Agricultura Familiar, presente na União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias (UNICOPAS) realizam-se atividades contínuas de capacitação social, priorizando-se temáticas vinculadas a organização econômica e a gestão destes empreendimentos, fato que justifica que 54% dos participantes da pesquisa participaram de ao menos 128 horas de formação. Essa formação não possui foco específico na capacitação de protagonistas sociais, mas fundamenta pontos basilares desta construção, buscando envolver e motivar a cooperação junto a Agricultura Familiar.

Analisando os cadernos didáticos e as emendas temáticas das capacitações desenvolvidas pelo Sistema UNICAFES verificou-se que o Sistema, suas Centrais agropecuárias e as Cooperativas priorizam o desenvolvimento de cursos orientados para sensibilização social, gestão e governança. Um dos desafios apontamentos é a fidelização do quadro social. Embora a relação de proximidade, participação e o controle social sejam princípios deste modelo organizacional, grande parte do quadro social só busca a Cooperativa por finalidades comerciais.

Tabela 10: Fatores que aproximam ou distanciam da Cooperativa

	Ocupação	Núm. Percentual		Núm. Percentual	
		Aproximam		Distanciam	
1	Proposta de desenvolvimento para A.F.	641	62,2	197	8,2
2	Compromisso e responsabilidade social	54	5,2	331	32,1
3	Gestão participativa e democrática	84	8,2	45	22,4
4	Vendas e resultados financeiros	65	6,3	118	4,4
5	Aquisição de produtos e serviços	53	5,2	83	8,1
6	Proposta de desenvolvimento da E.S.	90	8,7	63	6,1
7	Proposta de desenvolvimento social	35	3,4	43	4,2
8	Não sei responder	8	0,8	150	14,5
		1030	100,0	1030	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020.

A Cooperativa é uma iniciativa coletiva socioeconômica dos associados. Uma ação no qual os associados são sócios, donos e clientes. Os associados eleitos em Assembleia para exercer a governança deste empreendimento,

carregam o desafio permanente de promover atividades aprovados pelo coletivo, em consonância com os princípios da isonomia, transparência e eficácia social e econômica.



5.2 PERFIL DAS COOPERATIVAS PECSOL

Desenvolver propostas que motivem e aproximem os associados da Cooperativa é o

maior desafio destas organizações, pois mesmo aderindo as cooperativas os associados são orientados pelo mercado individualista. Desenvolver a cooperação social e econômica exige cuidado com os fatores que mobilizam os associados sendo fundamental conhecer o perfil das Cooperativas.

Tabela 11: Cooperativas participantes do PECSOL

	Estados	Cooperativas	Percentual
1	Rio Grande do Sul	34	7,4
2	Santa Catarina	41	8,8
3	Paraná	54	13,9
4	Espírito Santo	12	3,1
5	Rio de Janeiro	11	2,8
6	Minas Gerais	22	4,5
7	Mato Grosso do Sul	8	3,9
8	Mato Grosso	15	3,4
9	Goiás	13	2,7
10	Tocantins	18	4,9
11	Rondônia	13	3,9
12	Amazonas	12	3,7
13	Pará	12	3,4
14	Bahia	34	7,1
15	Alagoas	26	6,5
16	Pernambuco	16	3,9
17	Sergipe	14	2,7
18	Maranhão	15	4,3
19	Rio Grande do Norte	13	3,7
20	Ceará	10	3,1
21	Paraíba	9	2,5
Total		02	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

O questionário foi enviado através de sistema on line (Google formulário), prevendo sistematização de dados para análise sobre o quanto estas Cooperativas estão capacitadas para promover protagonismo social. A pesquisa foi realizada com apoio do PECSOL em 21 Estados do Brasil. Neste mapeamento participaram 402 Cooperativas. Os Estados com maior organização cooperativista tiveram maior participação no retorno do questionário, demonstrando assim o nível cultural presente junto a base organizativa. Destaca-se que no Sistema UNICAFES são filiadas 780 Cooperativas e destas 402 participaram da pesquisa, demonstrando o alcance e abran-

gência dos dados coletados.

Ainda na definição do perfil das Cooperativas apresenta-se o volume de participantes classificando-os por ramo cooperativista, com indicação do número de associados, de cooperativas e percentual representativo.

Na análise das respostas destaca-se o número de retorno do ramo de produção - composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção. A cooperativa de produção geralmente é a única alternativa para manter os postos de trabalho. Em outros países, esse ramo está bem desen-

volvido, como na Espanha (Mondragon).

Das 402 Cooperativas que responderam ao questionário, 237 pertencem ao ramo Agropecuário; 47,9% do total de participantes, 135 ao ramo Produção, Bens e Serviços; 31,7% do total participantes, e 35 a outros ramos cooperativos; 20,4% do total de participantes.

Para análise do perfil das Cooperativas foram utilizadas respostas enviadas pelas Cooperativas do ramo Agropecuário e do ramo Produção, Bens e Serviços, somando um total 372 Cooperativas; 79,6% do público participante da pesquisa. Esse recorte foi utilizado para limitar o público-alvo deste estudo.

Tabela 12: Número de associados(as) nas Cooperativas

Sócios(as)	Percentual de cooperativas
Até 30 sócios(as)	21.3%
31 a 50 sócios(as)	13.9%
51 a 100 sócios(as)	24.5%
101 a 300 sócios(as)	21.3%
301 a 500 sócios(as)	6.7%
501 a 1000 sócios(as)	3.9%
Mais de 1000 sócios(as)	8.4%
Total	100,0%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Numa pesquisa realizada pela UNICAFES Nacional no ano de 2019, verificou-se que na região Norte e Centro-Oeste, estão concentradas as Cooperativas com menor número de associados. Na região Sul verificam-se iniciativas com maior número de associados, entretanto, o número de sócios não resume o nível de desenvolvimento, pois algumas Cooperativas com baixo número de sócios possuem

maior liquidez e faturamento que iniciativas com maior base social.

Essas Cooperativas tem como característica um perfil social equitário, com ênfase na participação de jovens e mulheres. Destaca-se vários programas desenvolvidos para elevar a participação das mulheres. Corrobora percentual de associados mapeado pela pesquisa.

Tabela 13: Percentual de homens e mulheres

	Homens	Mulheres
Acima de 29 anos	73.8%	26.2%
Até 29 anos	7,2%	4,8%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Os dados demonstram presença expressiva do sexo masculino nas Cooperativas, destacando-se a média de 73,8% de sócios homens, 26,2% de sócias mulheres. Entre os sócios jovens média de 7,2% de sócios homens, 4,8% de sócias mulheres, fato que demonstra menor tempo de permanência da mulher no campo, pois com a idade adulta diminui o percentual de mulheres nas Cooperativas. Em seu último Con-

gresso Nacional, realizado no ano de 2017, a UNICAFES definiu que seus eventos deveriam ter participação equitária, com 50% de homens, 50% de mulheres orientando as Cooperativas a seguirem a mesma configuração social.

A questão de gênero e geração é importante para análise do protagonismo nas Cooperativas, uma vez que demonstra, mesmo que fundamentadas no princípio da equidade, seguem a linha

patriarcal presente na sociedade em geral. Esse perfil social interfere diretamente nas estratégias

de participação dos associados. Na sequência verifica-se o percentual de sócios ativos.

Tabela 14: Cooperativas com respectivos percentuais de sócios ativos

Cooperativas	Sócios(as) ativos
18.2%	100%
41.2%	70%
22.7%	50%
15.3%	30%
1.6%	10%
100,0%	Total

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Os dados destacam que em média, as Cooperativas pesquisadas possuem 70% dos sócios ativos (participam mensalmente das atividades financeiras e sociais). Uma média de 18.2% dos associados são considerados exemplares, com 100% de participação nas

atividades das cooperativas, e quando somados, os três primeiros percentuais chegam-se a 82,1% de sócios ativos, um percentual positivo. Esse percentual poderia ser maior com o fomento a participação das mulheres e jovens.

Tabela 15: Setores priorizados na busca da viabilidade organizacional

Sector/indicador	Prioridade
Governança/autogestão	34.7%
Mercados/organização econômica	31.6%
Produção/agroindustrialização	18.9%
Gestão técnica/profissionalismo	14.8%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Na metodologia proposta pelo levantamento de dados uma questão buscou medir o setor que deveria ser priorizado para viabilidade organizacional, colocando os 4 (quatro) indicadores na mesma questão. Na sequência foram inseridas questões específicas sobre cada um dos indicadores, buscando verificar o nível de consciência e maturidade dos participantes. Assim sendo, para a realização de análise comparativa entre as respostas sobre os indicadores que deveriam ser priorizados pelas Cooperativas. Na tabela acima, estas questões foram agrupadas para facilitar visualização e análise.

A compreensão do ideal cooperativista mostra-se bastante forte na forma como os participantes responderam esta questão, destacando-se o percentual do indicador Governança, Autogestão com 34,7%, Mercados, Organização Econômica com 31,6%, Produ-

ção, Agroindustrialização com 18,9%, Gestão Técnica, Profissionalismo com 14,8%, confirmando que as prioridades das Cooperativas da Agricultura Familiar estão concentradas na governança e no acesso aos mercados.

O indicador relacionado a Gestão Técnica/ Profissionalismo recebeu a menor média entre os participantes. O baixo índice de valorização mostra como os cooperados se sentem diante dos pilares sociais: primeiro desejam ser participar (como sócios), segundo acessar serviços (como usuários) e terceiro investir, gerir (como donos), dados que podem orientar a necessidade de maior integração destes pilares para construção do protagonismo social nas Cooperativas.

Destaca-se que os participantes da pesquisa não percebem nas Cooperativas as inovações comerciais como uma iniciativa para aumentar o percentual de sócios ativos. Sendo assim,

mais perceptíveis atividades de capacitação, sugerindo ajustes no formato de participação e governança, buscando a implementação de

programas de revitalização organizacional na busca pelo crescimento no percentual de sócios ativos nas Cooperativas.

Tabela 16: Participação social nas Cooperativas

Periodicidade	Participação
Mensal	29.9%
Trimestral	19.8%
Semestral	20.2%
Anual	31.1%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Estreitando a pesquisa para estratégias aplicadas para participação social verificou-se que 51,3% dos associados participam das ações da Cooperativa, de forma semestral ou anual, podendo estes, ser considerados sócios comerciais, visto que dedicam pouco tempo para acompanhar as atividades sociais desenvolvidas pela Cooperativa. Por outro lado, 29,9% participam mensalmente, podendo ser considerado sócios ativos que fortalecem seu perfil de sócios e proprietário, sendo importante que as Cooperativas desenvolvam estratégias para ampliar e qualificar sua relação

com o quadro social, tornando esta relação contínua e permanente.

O percentual de sócios que participam mensalmente, 29,9% demonstra que a média de participação pode determinar o nível de reciprocidade, cooperação e comprometimento com as ações coletivas desenvolvidas pela Cooperativa. A participação determina envolvimento, vivacidade, proatividade e compreensão do ser dono, investidor e usuário da Cooperativa. Os sócios com maior participação possivelmente alcançam maior prioridade no atendimento.



5.3 PERFIL DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS PECSOL

O perfil administrativo das Cooperativas Solidárias, fundamenta-se num conjunto de diretrizes articuladas em torno da participação democrática, controle social, autogestão, desenvolvimento local, interação solidária, articulação em rede, inclusão social, equidade de gênero e geração, trabalho específico com Agricultura Familiar fundamentado pela Economia Solidária. Esse conjunto de diretrizes orientam a forma de organização social, produtiva, estrutural e econômica das Cooperativas.

Na gestão administrativa das Cooperativas

estimula-se o crescimento e fortalecimento do Cooperativismo, por meio do investimento social pautado no desenvolvimento do ser humano. Utilizando-se de processos permanentes e complementares de educação cooperativa direcionados aos Conselheiros, Funcionários e Associados.

Os processos de capacitação são realizados para fortalecer o controle social e a autogestão, espaços de participação na Cooperativa oferecendo condições para que o quadro social exerça o poder de deliberação nos espaços organizativos, políticos e administrativos, fortalecendo a reciprocidade nas diversas instâncias deliberativas, garantindo exercício de valores éticos e democráticos. Neste contexto, verifica-se os vínculos de trabalho nas Cooperativas pesquisadas.

Tabela 17: Formato do setor de recursos humanos

Formas de vínculo dos funcionários	Percentual
Contratados(as) em CLT	39.9%
Não possui funcionários	21.1%
Desenvolve serviços através de voluntários(as)	16.0%
Contrata serviços terceirizados	10.7%
Cedido por parceiros	7,2%
Serviços pontuais	5.1%
Total	100,0%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Os dados de recursos humanos demonstram que 21,1% das Cooperativas participantes não possuem funcionários, 78,9% possuem funcionários em diversos regimes de trabalho, sendo 39,9% são vinculados pelo Regime Celetista (Consolidação da Legislação do Trabalho – CLT, Lei 5.542/43), mostrando que percentual significativo das Cooperativas segue as normas trabalhistas brasileiras, fato que ainda deve sofrer alterações com a implementação da Lei da Terceirização do Trabalho (nº13.429/17). Destaca-se que 33,9% dos serviços são realizados com apoio de terceiros, parceiros não governamentais ou governamentais, mostrando que parcela significativa

destas Cooperativas se encontra na fase estrutural de organização, sem condições financeiras para manutenção de quadros de recursos humanos fixos.

Contudo, importante observar que essas Cooperativas assumem os princípios da Economia Solidária com destaque para o perfil autogestionário, na qual os próprios associados realizam atividades operacionais que no regime empresarial convencional seria destinado a funcionários. O regime autogestionário trabalha para eliminar as diferenças entre patrão – empregado, por isso as variáveis sobre o formato de contratação possui limitações.

Tabela 18: Quantidade de pessoas vinculadas na gestão da Cooperativa

Número de Pessoas	Funcionário(a)	Diretor(a)
Mais de 5	2.3%	10.2%
5	5.9%	7.3%
4	3.3%	7,0%
3	12.0%	27.3%
2	14.8%	27.1%
1	17.5%	18.4%
Não possui	22.1%	2.5%
Total	100%	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Na Economia Solidária ideal gestão dos empreendimentos é realizada pelos associados, sem diferença de poderes, sendo orientada a não contratação de profissionais com relações de trabalho subalternas. No Cooperativismo Solidário, todas as pessoas também são convidadas a associarem-se. Das Cooperativas pesquisadas, 77,9% desenvolve algum formato de vínculo trabalhista na sua gestão interna, sendo estabelecidos diferentes níveis de poder no exercício das funções.

O formato autogestionário do Sistema UNICAFES é exercido por diretores e funcionários, tendo funções deliberativas e executivas estabelecidas pelo Estatuto Social. O percentual de funcionários contratados demonstra um baixo nível de recursos humanos presente nestas organizações, se somados os percentuais das Cooperativas que possuem entre 0 e 3 funcionários, chega-se a 66,4% do total. Destacam-se que 22,1% não possuem funcionário contratado, podendo ser pressuposto que nestas Organizações os próprios associados realizam as atividades administrativas e comerciais.

Uma das máximas do Cooperativismo Solidário é a participação dos diretores nos processos administrativos. O formato desta participação será qualificado na sequência da síntese, destacando a necessidade de definir com maior clareza espaços de governança, gestão e a forma como estes poderiam ser executados neste formato organizacional. Nas Cooperativas pesquisadas, o percentual de diretores liberados é maior que o percentual de funcionários contratados. Quando somado os percentuais das Cooperativas que possuem

entre 0 e 3 diretores liberados chega-se a 75,3%, destacam-se que 27,3% possuem 3 diretores liberados, somente 2,5% não possuem diretores liberados, fortalecendo o perfil de Cooperativas autogestionárias, com desafios na maior estruturação de recursos humanos para gestão operacional.

Nota-se ainda que $\frac{1}{4}$ das Cooperativas (Soma do Percentual de Cooperativas sem diretores e funcionários liberados, 24,5%) desenvolvem suas atividades administrativas sem remunerar diretamente recursos humanos. Nestas, parte dos associados dedica percentual do seu tempo, em atividades individuais ou coletivas, realizadas para manter a organização, gestão e comercialização. Esse perfil se encontra nas diversas regiões, com destaque para região Norte e Nordeste.

O baixo percentual de pessoas liberadas para executar o trabalho nas Cooperativas, em parte explica-se pela capacidade e forma de valorização financeira direcionada na construção dos recursos humanos. A pesquisa constatou que para 62,1% dos funcionários a remuneração se concentra entre 1 e 3 salários mínimo, com concentração de 60,3% na remuneração de 1 salários mínimo. No caso dos diretores verifica-se a valorização de um grupo maior, para 88,7% a remuneração, também se concentra, entre 1 e 3 salários mínimo, com concentração de 64,8% na remuneração de 1 salário mínimo. Independente das diferenças nos percentuais verifica-se que as Cooperativas seguem uma média baixa de valorização dos seus diretores e profissionais, fato que limita a profissionalização destes empreendimentos.

Embora em ¼ das Cooperativas a gestão organizacional seja realizada voluntariamente, ou seja, sem remuneração direta, verifica-se que somente 2.5% dos diretores não recebem algum valor pelos serviços prestados. No referente aos funcionários, o percentual negativo aumenta, pois nas questões acima verifica-se que 22,1% não possuem funcionários. Todavia nesta questão, 35,8% não é remunerado, mostrando a importância das parcerias para manutenção do quadro de funcionários.

Esse fato pode ser justificado pelas condições estruturais, produtivas e econômicas das

Cooperativas Solidárias. Além disso, essas primam pelo baixo custo das suas operações. Este contexto diminui expressivamente as capacidades humanas e limitam inovações e aprimoramento organizacional.

Os dados da pesquisa demonstram que em parcela significativa das Cooperativas, a autogestão é implantada por lideranças, sem apoio de funcionários. Buscando aprofundar esse indicador, verificou-se o tempo que os diretores dedicam de forma remunerada e voluntária para a autogestão.

Tabela 19: Percentual de tempo dedicado pelos diretores(as) à Cooperativa

Tempo dedicado	Serviço Voluntário	Remunerado
100%	18.2%	23.1%
80%	23.7%	16.1%
50%	26.4%	30.3%
30%	17.4%	11.3%
10%	13.9%	10.2%
0%	0.4%	9.1%
Total	100%	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

A Agricultura Familiar é dinâmica, diversificada, e geralmente, exige mais mão de obra primária que a Agricultura Patronal que é mais mecanizada. Grande parte dos diretores das Cooperativas da Agricultura Familiar também desenvolvem atividades agrícolas ou pecuárias em suas propriedades. O tempo dedicação à Cooperativa geralmente não é integral, fato justificado pelo faturamento e sobras que não geram condições orçamentárias satisfatórias para liberação de diretores ou funcionários. Verifica-se que 30.3% das direções dedicam 50% do seu tempo para a Cooperativa, tempo geralmente insuficiente para estabelecer relações sociais, comerciais e administrativas. Importante destacar, 31,7% contam com menos de 30% do tempo dos diretores para procedimentos administrativos, mostrando um grande limite estrutural deste segmento.

Fato positivo demonstrando é o resultado da soma do tempo das pessoas liberadas para gestão das Cooperativas. Quando somados os três primeiros percentuais, verifica-se que 69,5% dos diretores dedicam entre 50 e 100% para os trabalhos da Cooperativa, destacando-se ainda que 26,4% dedicam 50% do seu tempo voluntariamente, fortalecendo o diferencial autogestionário deste segmento.

A dedicação destas lideranças é relacionada com a organização do quadro social, realização de negócios, relação com parceiros e gerenciamento administrativo das cooperativas. Acentua também que 39.9% destas, possuem entre 1 e 3 funcionários para apoio operacional a estas atividades, sendo fundamental verificar os instrumentos tecnológicos utilizados para fazer a gestão financeira e contábil.

Tabela 20: Sistema de gestão financeira e contábil

Instrumento utilizado	Percentual
Software	52.4%
Sistema Excel	23.1%
Caderno de controle	24.5%
Total	100,0%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

As Cooperativas da Agricultura Familiar possuem baixo faturamento e geralmente trabalham com produtos in natura com baixa complexidade tributária. No entanto, o profissionalismo na gestão é uma exigência para viabilidade de todos os empreendimentos econômicos. Conforme dados coletados 52,4% destas, utilizam software de gestão financeira, comercial e contábil. Esse percentual é baixo, demonstrando certa fragilidade gerencial. Ao verificar a situação dos documentos organizacionais, fiscais e contábeis, 84,6% encontravam-se em situação regular, pois a função do controle fiscal e contábil é delegada a terceiros, sendo responsabilidade dos diretores o controle administrativo realizado com os meios que melhor se adequam ao seu nível cultural. Para vencer este desafio, no ano 2018, o Sistema UNICAFES adquiriu um software de gestão contábil administrativo para implantar nas Cooperativas filiadas.

Quando as lideranças são questionadas sobre o baixo percentual de utilização de software, a principal justificativa recai sobre os desafios no acesso a tecnológica e a internet. Além da necessidade em centrar as ações cotidianas no atendimento aos cooperados, esses fatos limitam os procedimentos de gestão da Cooperativa, sendo necessário qualificar planos de negócios que viabilizem a presença de profissionais para o cuidado com questões administrativas e liberem os diretores para avançar nas ações estratégicas com os associados e com a comunidade.

O principal diferencial das Cooperativas da Agricultura Familiar do Sistema UNICAFES, está na participação e no controle social desenvolvido pelos seus associados. Esse diferencial é o principal potencial, e também, o principal desafio do Sistema, pois a mun-

do contemporâneo caminha a passos rápidos para isolamento dos seres humanos e para individualismo extremo. Esse baixo envolvimento com as atividades coletivas e comunitárias tende a direcionar a concentração das decisões.

Sobre as estratégias de organizacionais e de deliberação, as Cooperativas são organizadas com estruturas de poder e de serviços. As estruturas de poder são formadas pelas Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias (AGO/AGE), que têm missão de definir seu Conselho Administrativo, prestar contas e aprovar os resultados da organização; pelo Conselho de Administração eleito nas Assembleias, como segunda instância de poder, para deliberar sobre os pontos aprovados na AGO. As estruturas de serviços são compostas pela direção executiva, que tem a missão de executar os pontos deliberados. Também fazem parte das estruturas de serviço gerentes e funcionários contratados.

No formato de construção estratégica e deliberação, os participantes mostram que as Cooperativas carregam a tendência de diminuir a diferença entre os espaços de poder e serviços, diminuindo assim, a importância da Assembleia e do Conselho. Fato a ser destacado quando 31,6% percebem estes espaços como ambiente para construção estratégica e deliberação participativa, gerando o distanciamento da base associada das estruturas de poder (ser dono). Destaca-se que 58,7% dos participantes visualizam a construção das estratégias e o poder de deliberação centralizado na direção executiva ou num diretor em específico. Esses dados mostram a necessidade de revitalização social, pois o diferencial organizativo deste segmento mostra-se frágil para os participantes.

A construção de estratégias organizacionais com participação democrática e controle social ativo dos associados são meios para dinamizar a construção do protagonismo social nas Cooperativas. Essa participação é uma construção. O Brasil é um País com baixo

índice de cooperação, mas várias possuem 100% de participação e controle social, sendo necessário verificar como são utilizados os instrumentos que fundamentam a participação.

Tabela 21: Planejamento estratégico, capitalização, formação das Cooperativas

Indicadores	Percentual
Possui planejamento/Plano de negócio	37.9%
Não possui	60.3%
Não julga necessário	1.8%
Possui Políticas de capitalização	45.8%
Não possui	51.9%
Não julga necessário	2.3%
Possui Plano de Formação	42.5%
Não possui	54.6%
Não julga necessário	2.9%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

A formato de constituição das Cooperativas define grande percentual da sua identidade e da sua sustentabilidade social, cultural e econômica. Grande parte das Cooperativas se qualificam ao longo da sua existência, com a participação social ativa e a construção de propostas para legitimar a construção coletiva. De maneira geral, alguns instrumentos como planejamento estratégico, plano de negócios, política de capitalização, plano de formação e outros, demonstram a sua vitalidade.

No planejamento se qualifica a missão, se definem as grandes linhas de ação, os objetivos, metas, se estabelecem prazos, responsáveis com a proposição de meios para executar, monitorar e avaliar os resultados. Existem diversos formatos de planejamento, sendo mais utilizadas, metodologias que propiciem a participação popular e garantam empoderamento dos associados. Um planejamento institucional é imerso planos de negócios de cadeias, sistemas produtivos, agroindustriais e outras atividades que a Cooperativa desenvolve, aprofundando o formato do negócio, sua viabilidade produtiva, social, ambiental e econômica. Nestes indicadores, 37,8% são contempladas, um patamar regular, mas que demanda maior articulação entre as redes.

Todas as iniciativas necessitam ter um planejamento para orientar sua forma de trabalho com os associados e com os espaços comerciais.



Mesmo diante destas adversidades, 54,6% das Cooperativas da Agricultura Familiar possui plano de formação, com atividades permanentes de capacitação dos seus associados, diretores e funcionários. Esse percentual poderia ser mais amplo se tivessem condições de direcionar maior volume de recursos para atividades sociais. No entanto, a pressão por sobras ou por maior liquidez comercial limita

as possibilidades de investimento nesta faceta do Cooperativismo. Um dos indicadores que potencializa o crescimento no capital humano e dos investimentos nas Cooperativas é o acesso a Políticas Públicas de Fomento e Investimentos, construídas de forma orientada para as Cooperativas como as citadas acima. Na próxima tabela, verificam-se os percentuais de acesso as políticas de crédito.

Tabela 22: Acesso a linhas de crédito pessoa jurídica

Indicadores	Percentual
Não acessa linhas de crédito	50.3%
Acessa linhas do Governo Federal	13.7%
Acessa linhas do Governo Estado	5.5%
Acesso linhas de crédito de Bancos	8.6%
Acessa empréstimos de terceiros	4.1%
Fundo Rotativos:	3.7%
Outros	14.1%
Total	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Conforme dados da pesquisa 19,2% das Cooperativas da Agricultura Familiar acessam linhas de crédito oficiais do Governo Federal ou Estadual, destacando-se que 50,3% não acessam linhas de crédito. O acesso ao capital financeiro mostra que as Cooperativas vivem em constante tensão entre a cooperação e as necessidades impostas pela competição. As dificuldades de capitalização limitam o crescimento e consolidação das iniciativas, diminuindo suas potencialidades nos mercados.

Num cenário reverso, devido a não existência de aval e de garantia real, as Cooperativas da Agricultura Familiar não conseguem acessar as linhas oficiais de crédito que possuem juros subsidiados, restando a elas o acesso a linhas de crédito próprios do Sistema bancário. Sem condições para acesso a crédito para investimentos agroindustriais, o faturamento das Cooperativas da Agricultura Familiar também fica limitado a vendas locais ou institucionais.

Tabela 23: Faturamento mensal das Cooperativas

Valores	Percentual
Até R\$ 10.000,00	32.5%
Entre R\$ 11.000,00 e R\$ 20.000,00	13.3%
Entre R\$ 21.000,00 e R\$ 50.000,00	16.4%
Entre R\$ 51.000,00 e R\$ 100.000,00	15.5%
Entre R\$ 101.000,00 e R\$ 500.000,00	11.2%
Mais R\$ 501.000,00	11%
Total	100,0%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Na Agricultura Familiar 62,2% das Cooperativas faturam menos de 50 mil reais mês, sendo consideradas instrumentos complementares a produção e gestão da unidade familiar. Somente 11% destas Cooperativas possuem faturamento mensal superior a 500 mil reais, mês, dados que justificam a organização local, com estruturas descentralizadas, articuladas em torno da autogestão e do controle social.

A análise do faturamento mostra que há uma grande variação orçamentária entre elas. Parte importante das Cooperativas atuam como instrumento de agregação de valor, por meio da agroindustrialização da produção, mas a maioria exerce apenas o papel de intermediação na comercialização da produção dos cooperados ou prestação de serviços como fornecimento de insumos e assistência técnica. O faturamento das Cooperativas reflete sua estrutura social. Num comparativo, as 1613 Cooperativas Agropecuárias vinculadas a OCB, faturaram 230 bilhões de reais em 2018, se esse faturamento for dividido de forma igual entre as Cooperativas geraria uma

média de 142,6 milhões de reais em cada.

As Cooperativas da Agricultura Familiar agregam como uma das diretrizes fundacionais, a distribuição mensal das sobras com maior valorização produtiva dos associados. Dados da pesquisa demonstram que 61,1% das participantes somam sobra financeira inferior a 20 mil reais, no exercício 2018. A diretriz de orientar o faturamento mensal para agregação de valor ao associado é positiva, no entanto, limita a capitalização da Cooperativa.

Em momentos de crise financeira, a organização geralmente não recebe a valorização devida dos associados, que facilmente se agrupam a outras iniciativas comerciais para manter suas receitas permanentes. Essa diretriz é questionada por várias iniciativas, sendo demandado a qualificação de planejamento orçamentários que permitam maior faturamento e gerem melhores condições para estruturação de capitalização. Na próxima tabela são verificados dados da infraestrutura das Cooperativas da Agricultura Familiar.

Tabela 24: Estrutura física, agroindustrial, sanitária e logística da Cooperativa

Indicadores	Cooperativas
Sede Administrativa	
Possui sede própria	55.3%
Possui, em comodato	21.5%
Possui, em parcerias	19.1%
Não possui	4.1%
Planta agroindustrial	
Possui agroindústria própria	30.9%
Possui, mas em comodato	7.3%
Não possui, terceiriza beneficiamento	6.6%
Não possui	54.4%
Registro e inspeção sanitária	
Possui inspeção Nacional	9.4%
Possui inspeção Estadual	9.8%
Possui inspeção Municipal	24.5%
Não possui	56.2%
Estrutura de logística	
Possui veículo de transporte próprio	42.3%
Possui, mas em comodato	7.4%
Não possui, terceiriza logística	4.3%
Não possui	46%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

O acesso aos mercados é o principal desafio das organizações da Agricultura Familiar. Esse desafio vincula-se, principalmente, a capacidade de investimentos e as legislações sanitárias que equiparam a produção e transformação artesanal deste segmento as estruturas dos grandes complexos agroindustriais. O investimento da transformação produtiva é importante para os associados e o desenvolvimento econômico do País, sendo este um dos desafios deste segmento.

Nas Cooperativas da Agricultura Familiar, conforme dados da pesquisa 76,8% das Cooperativas possuem espaço administrativo, próprio ou via comodatos com o Poder Público; 30,9% possuem serviços próprios de agroindustrialização, e, 44,8% realizam algum tipo de beneficiamento da produção por meio de estrutura própria, comodatos ou terceirização, fato que demonstra um alto potencial produtivo e comercial neste segmento organizacional, sendo ainda necessário, capitalização para regularizar e ampliar volume das plantas agroindustriais.

No setor Agroindustrial deste segmento 30,9% avançaram com a estruturação de

plantas de transformação. Ao mensurar a regularidade da inspeção sanitária destas Agroindústrias, verifica-se que 43,7% estão regularizadas em diferentes organismos de controle sanitário; 9,4% possui Registro Sanitário Nacional; 9,8% Estadual, 24,5% Municipal. Os percentuais são baixos, mas demonstram uma enorme potencialidade produtiva na Agricultura Familiar, pois se forem desenvolvidos programas de investimentos para estruturar estas Cooperativas, poderiam ser multiplicados os volumes de produtos diversificados aptos para os mercados.

Na estrutura de logística, verifica-se que 50,1% destas possuem veículos de transporte produtivo com equipamentos adequados para deslocamento. Esse dado pode ser ainda maior, quando se destaca que 32% são articuladas em Redes, Cooperativas de segundo grau com abrangência territorial ou nacional, que dispõem de estruturas de agroindustrialização, logística e serviços de organização produtiva, gestão e comercial. As estruturas de participação, poder e serviços deste Cooperativismo possuem um bom potencial a desenvolver, sendo fundamental verificar o nível organizacional destes espaços deliberativos.



5.4 - PERFIL DE GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS PECSOL

A estrutura organizacional, administrativa e agroindustrial demanda por espaços de governança participativos e proativos para garantir gestão qualificada e implantação de inovações que mantenham forte o ideal e as diretrizes deste Cooperativismo. A estrutura de governança das Cooperativas é formada por espaços de poder e de serviços. Os espaços

de poder são descritos na Lei Nº 5764/71 dos Art. 38 – 56, mediante definição da Assembleia Geral Ordinária (AGO), Extraordinária (AGE), pelo Conselho Administrativo (CA) e Fiscal (CF). O Art. 48 define que os órgãos de administração constituem estruturas de serviço, por meio da liberação de diretores executivos, gerentes técnicos ou comerciais, sócios ou não sócios, fixando-lhes as atribuições e salários. Destaca-se neste contexto a importância da participação social nos espaços de poder, AGO e CA.

Tabela 25: Participação dos Associados nas Assembleias

Participação	Percentual
Muita Fraca (-25%)	13.3%
Fraca (entre 25% - 50%)	26%
Regular (50%)	25.4%
Positiva (50% - 75%)	23.1%
Muito positiva (+75%)	10.8%
Perfeita (100%)	1.4%
Total	100,0%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

A participação nas Cooperativas pode ser medida por intermédio de vários indicadores. No Cooperativismo da Agricultura Familiar do Sistema UNICAFES, destaca como diferencial organizacional as relações de proximidade e a participação social e o percentual de participação nas AGOs pode ser considerado como ápice, ponto alto da participação e controle social. Dado que nas AGO e AGE, cada associado deveria ter um voto para deliberar sobre as estratégias e rumos da organização, aprovando relatório de atividades, prestação de contas e sobre a forma de distribuição dos resultados, assim como, sobre ajustes necessários no âmbito estrutural e legal.

O percentual de participação nas AGOs das Cooperativas fundamenta-se no contexto

contemporâneo, marcado pelo isolamento e pelo individualismo. Diante deste fato, as Cooperativas tradicionais ajustaram seu formato assemblear inserindo a participação representativa, onde os associados são representados por delegados comunitários, municipais e até regionais. Esse fato pode garantir a representatividade, mas distância os associados da Cooperativa, da gestão e do exercício de proprietário. Nas Cooperativas da Agricultura Familiar, destaca-se em 48,6% das Cooperativas 50-75% dos associados participam nas AGOs e 12,2% possuem participação superior a 75%, percentuais importantes para construção do protagonismo junto a base social. A participação nas AGO reflete a consciência cooperativista e orienta os processos de expansão e crescimento das Cooperativas.

Tabela 26: Percentual de crescimento no número de Associados nas Cooperativa

Indicador	Percentual
Muita Fraco (0%)	16.2%
Fraco (entre 1% - 5%)	18.4%
Regular (6% - 10%)	22.5%
Positivo (11% - 30%)	23.4%
Muito positivo (31% - 50%)	12.1%
Perfeito (51% - 100%)	7.4%
Total	100,0%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Para compreensão sobre o número de sócios nas Cooperativas é importante verificar a abrangência do Sistema Cooperativista. Conforme OCB (2020), no mundo 1,2 Bilhões de pessoas estão associadas em Cooperativas, representando 18% da população mundial. O IBGE (2019) estima a população do Brasil, em 210 milhões e conforme OCB (2020) 14,6 milhões de pessoas são associadas em Cooperativas, somando 6,9% da população brasileira e 51,6 milhões beneficiadas direta ou indiretamente pelas Cooperativas (25,4% da população). Analisando o público agrário, ainda de acordo com o Censo (2017), 11,4% dos estabelecimentos agropecuários do País

eram de propriedade de pessoas associadas em Cooperativas e 71,2% dos estabelecimentos são do tipo Agricultura Familiar, somando 410 mil estabelecimentos.

Conforme dados da pesquisa 2020, 57,1% das Cooperativas da Agricultura Familiar, cresce até 10% ao ano, e somente 34,6%, cresce menos que 5% ao ano, percentuais que mostram crescimento positivo e boas perspectivas de consolidação deste segmento. O crescimento orienta maior participação dos Conselheiros na gestão, sendo importante analisar o tempo dedicado pelas lideranças para gestão das Cooperativas da Agricultura Familiar.

Tabela 27: Participação do Conselho Administrativo na Gestão da Cooperativa

Indicador	Percentual
Muita Fraca (0% dedicação)	2,1%
Fraca (entre 1% - 30%)	18.8%
Regular (31% - 50%)	27.6%
Positiva (51% - 70%)	23.3%
Muito positiva (71% - 90%)	19.8%
Perfeita (91% - 100%)	8.4%
Total	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2019

Os Conselheiros Administrativo e Fiscal podem ser considerados espaços onde se concentra a construção e os resultados do protagonismo social. Estes Conselhos são compostos por pessoas referência, protagonistas comunitários que são eleitos para administrar a iniciativa coletiva. Esse protagonismo pode ter vários perfis, conforme apresentação no próximo capítulo, contudo estas pessoas orientam o nível de inovação, participação e

sucesso das Cooperativas.

Conforme dados da pesquisa 20.8% das Cooperativas possuem muito fraca ou fraca participação dos Conselheiros. Em paralelo, 28,3% afirmam participação muito positiva ou perfeita. A média de participação mostra-se positiva e demonstra o interesse dos associados pela autogestão, demonstrando a vitalidade e atividade diante da sua base.

Conforme dados destacados na tabela sobre remuneração, verificou-se que estes Conselheiros quando liberados em tempo integral, em geral, recebem remuneração inferior a 3 salários mínimos, demonstrando ainda o compromisso e dedicação destes com a causa das Cooperativas.

Embora este Cooperativismo preza pela rotatividade nas direções, percebe-se que poucos associados se motivam a participar dos quadros deliberativos. Conforme Art. 47 da Lei 5764/71, a sociedade cooperativa será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, ou ainda outros órgãos necessários à administração previstos no Estatuto, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a quatro anos sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 do Conselho de Administração, não sendo definido pela Lei a quantidade de mandatos permitida. O recomendado é que o Conselho seja composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) pessoas, preservando os legítimos interesses dos cooperados.

Os Conselhos das Cooperativas tradicionais geralmente permanecem nos cargos por períodos longos, quase vitalícios, especialmente os diretores executivos. As Cooperativas do Sistema UNICAFES desde seu surgimento primaram pela inclusão de novos Conselheiros, para esse fim, foram incorporados nos Estatutos períodos máximos de mandatos. Na fase inicial se primava por

mandatos não superiores a 9 anos. Atualmente, o tempo máximo de mandatos nestas Cooperativas é de 16 anos. Todavia, a pesquisa demonstra que em 85,5% das Cooperativas da Agricultura Familiar, os Conselheiros permanecem no máximo (dois) mandatos no cargo, 6 (seis) anos, fato que gera uma renovação permanente nos cargos do Conselheiro, e que paralelamente, pode diminuir a qualidade da gestão e governança. Destaca-se que somente 3,1% dos Conselheiros permanece mais que 12 (doze) anos nos espaços deliberativos, gerando mais oportunidade para inclusão de outros associados nos Conselhos, conquanto, limitando assim, o capital social e humano presente nos espaços institucionais e deliberativos.

As Cooperativas por sua especificidade requerem quadros com formação especializada e que geralmente não são encontrados no mercado. O desempenho destas iniciativas é diretamente influenciado pela qualidade da mão de obra e por um ambiente institucional propício. A boa governança é essencial para disciplinar os processos de decisão, garantir clareza e transparência aos objetivos da cooperação, sendo fundamental a complementaridade de gênero e geração. Apesar disso, no Brasil as Cooperativas carregam a cultura estatal do patriarcalismo e do tradicionalismo. Esse dado é verificado na tabela que sintetiza do tempo dedicado pelos conselheiros, homens, mulheres e jovens na governança da Cooperativa.

Tabela 28: Percentual de tempo dedicado pelos Conselheiros na governança

Percentual de tempo	Homens	Mulheres	Jovens
100%	8.8%	1.8%	1.2%
80%	<u>50.1%</u>	10.2%	1.2%
50%	23.0%	18.8%	3.1%
30%	<u>13.6%</u>	37.4%	12.4%
10%	<u>2.5%</u>	<u>23.1%</u>	<u>45.0%</u>
0%	12.1%	8.6%	35.6%
Total	100%	100%	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Os Conselhos Administrativos das Cooperativas podem ser formados por todos os gêneros e geração. Conforme dados dos participantes da pesquisa, nas Cooperativas da Agricultura Familiar também acontece patriarcalismo, no tempo dedicado aos processos diretivos. Em geral, a dedicação em tempo integral as Cooperativas somam um percentual baixo para homens, mulheres ou jovens. Seguindo os percentuais maiores, 51,1% dos homens dedicam 80% do tempo na Cooperativa; 37,4% das mulheres dedicam 30% do tempo; e, 45% dos jovens dedicam 10% do tempo na Cooperativa. Destaca-se que 35,6% dos jovens não são convidados para dedicar tempo na governança.

Estes dados são compatíveis com os números do Censo (2017), o qual demonstra que dos estabelecimentos agropecuários, 81% dos estabelecimentos tem proeminência masculina e somente 19% feminina. No referente a associação em Cooperativas, 8,7% dos Cooperados são mulheres e 91,3% homens. Reciprocamente, mulheres e idosos aumentam participação entre produtores, com somente 2,3% de parti-

cipação dos grupos com até 25 anos.

5.5 - PERFIL DE MERCADOS DAS COOPERATIVAS PECSOL

As Cooperativas empresárias destacam-se no Brasil como um dos principais segmentos produtivos. Em diversos Estados ocupam papel de destaque na produção de monoculturas, principalmente cereais, carnes e leguminosas. No caso das Cooperativas da Agricultura Familiar sua produção é praticada em menor escala, mas os produtos são praticamente os mesmos com maior diversidade produtiva.

O surgimento das Cooperativas Solidárias foi marcado pela orientação por processos produtivos diversificados e preferencialmente orgânico, agroecológicos. Com o passar dos anos esse diferencial foi perdendo força, com acomodação a produção com maior demanda no mercado convencional. O modelo produtivo deste Cooperativismo é marcado por diferentes perfis agropecuários.

Tabela 29: Modelo de produção desenvolvido pelos Associados

Indicador	Percentual
Produção convencional	42.1%
Produção orgânica	9.5%
Transição agroecológica	12.6%
Monocultura, commodities	35.8%
Total	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Para os respondentes da pesquisa, 42.1% das Cooperativas trabalham com a produção convencional com variedades que melhor se adaptam à realidade das diversas regiões do Brasil. Neste grupo está presente grande parcela da produção para o autoconsumo fundamentada em iniciativa agroindústrias de agregação de valor individuais ou coletivas. Essa produção geralmente possui pequena escala e é orientada para os mercados locais.

Esse estudo fundamenta a raiz do modelo

produtivo presente no Cooperativismo Solidário, tendo como objetivo, ampliar a produção de alimentos em quantidade, diversidade e qualidades. Buscando assim, a construção de um modelo de produção sustentável, saudável, tendo como premissa, o cuidado do meio ambiente e a garantir o abastecimento de forma segura e estável. Esse processo se consolida mediante a interação com os Mercados, sendo mapeados canais de comercialização utilizados pelas Cooperativas.

Tabela 30: Canais de Comercialização utilizados

Indicador	Percentual
Indicador	Percentual
Convencional	38.5%
Institucional	61.5%
Modalidades PAA	9.6%
Compra Institucional	5.7%
PNAE	39.6%
BIODIESEL	2.2%
Mercado Justo	2.5%
Mercado local	8.8%
Feira livre	1.6%
Vendas on line	1.1%
Varejo, loja da Cooperativa	28.9%
Total	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Com relação à inserção das Cooperativas da Agricultura Familiar nos mercados, é preciso considerar que, da mesma forma que os agricultores diversificam a produção na busca por autonomia. Recentemente, foram construídos os mercados institucionais de compras governamentais, com destaque para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) que prevê percentual para aquisições de gêneros alimentícios da Agricultura Familiar.

Os dados demonstram a necessidade de o Cooperativismo Solidário desenvolver estratégias diferenciadas de acessos a mercados e articulação de redes e parcerias, com vistas a alcançar sustentabilidade e autonomia. Portanto, o que se observa é a necessidade de ações governamentais complementares voltadas à estruturação dos empreendimentos de Agricultura Familiar. Essas ações podem ser direcionadas tanto para a adequação dos normativos às realidades e modos de vida dos agricultores familiares, estabelecendo novos padrões institucionais de mercado, como para a disponibilização de Programas de Assistência Técnica que auxiliem na capacidade gerencial e no ordenamento econômico de suas atividades.

Este estudo abordou o perfil das Cooperati-

vas Solidárias vinculadas ao Sistema UNICAFES, com mapeamento e análise de questões vinculadas ao perfil de organização social, estrutural, de governança e comercial. Esses dados demonstram o perfil das Cooperativas estudadas e facilitam a compreensão sobre a forma e o olhar que os associados tem sobre o Cooperativismo Solidário. Importante salientar que os dados presentes neste estudo foram levantados por meio de formulário aplicado com pessoas que atuam como Conselheiros (a) e Funcionários (a) de Cooperativas.

6 - PRÁTICAS DE PROTAGONISMO DO PECSOL

Analisando o contexto do Cooperativismo da Agricultura Familiar do Sistema UNICAFES e constatou vários casos de sucesso de Cooperativas bem-sucedidas nos diversos eixos organizacionais. Importante destacar que um dos principais fatores diagnosticados para o sucesso organizacional se concentra na forma como é trabalhada a construção e a fidelização social, destacando-se diferenciais como mecanismos para aprofundar o envolvimento dos associados.

Tabela 31: Ações de capacitação realizadas para ampliar participação social

Respostas	Número	Percentual
Não	60	5,8%
Sim, são realizadas ações, mas inexpressivas	557	55,1%
Sim, são realizadas ações regulares	239	22,2%
Sim, são realizadas ações planejadas e qualificadas	144	14,0%
Não sei responder	30	2,9%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Os participantes da pesquisa consideram que as Cooperativas desenvolvem ações para participação social, somente 8,7% das respostas não percebem esta ação ou não sabem responder. Esses percentuais podem ser compreendidos de forma positiva reforçando a máxima de que somente com organização social o desenvolvimento econômico é sustentável.

Analisando os percentuais mais expressivos desta questão, nota-se que para 55,1% dos participantes são realizadas ações para fortalecer a participação social, mas de forma inexpressiva, naturalmente não promovendo os resultados almejados. Se somados os percentuais vinculados a não realização, a práti-

cas inexpressivas e emergenciais chega-se a 60,9% das respostas, média ruim, pois se as ações que motivam a participação social são mal avaliadas.

A variável que mede a realização de ações regulares e qualificadas para capacitar a participação social. Foi assinalada por 14% dos participantes, percentual que demonstra a necessidade de construir novas metodologias e parcerias para construir canais de capacitação no qual os sócios motivem-se a participar dos atos formativos. Em grande parte das Cooperativas os processos de capacitação são simplesmente delegado aos Conselheiros Administrativos.

Tabela 32: Ações de capacitação realizadas para Conselheiros

Respostas	Número	Percentual
Não	246	23,8%
Sim, são realizadas ações, mas inexpressivas	424	41,3%
Sim, são realizadas ações regularmente	146	14,1%
Sim, são realizadas ações planejadas e qualificadas	162	15,7%
Não sei responder	52	5,0%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Para 65,1% nos participantes, as Cooperativas desenvolvem de forma inexpressiva ou não realizam capacitação nem para seus Conselheiros Administrativos. Para somente 15,7% são realizadas ação de formação planejadas e qualificadas. Esses dados demonstram fragilidade na capacitação das pessoas que foram eleitas pelos Cooperados para serem representantes nos atos deliberativos. O

baixo percentual pode ser justificado de várias formas. Mais do que justificar, solicita-se ação emergencial de construção de programas de capacitação das pessoas que forma chamados a serem protagonistas no Cooperativismo Solidário. Investir nas pessoas é um ato fundamental para sustentabilidade das organizações.

Tabela 33: Espaços de capacitação e troca de conhecimento

Espaços e periodicidade	Número	Percentual
Não existe	75	7,3%
Sim, anualmente nas AGO	408	39,6%
Sim, são realizadas ações semestrais	175	17,0%
Sim, estes espaços são acionados em períodos de crise	204	19,8%
Sim, existem espaços contínuos para troca de saberes	74	7,2%
Não sei responder	94	9,1%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

O protagonismo social é construído com a Comunidade, em relações abertas e recíprocas entre os atores. A criação de um espaço aberto para esta troca de conhecimento e experiências é essencial para aproximar as pessoas do Cooperativismo, aumentando o envolvimento dos associados e de outras organizações em prol das Cooperativas. Essas trocas podem gerar acordos de cooperação no terceiro setor e também, com as Universidades fortalecendo pesquisas em desenvolvimento da Agricultura Familiar.

Promover a troca de conhecimento e experiências entre a Comunidade é fundamental para fortalecer a aprendizagem coletiva dos atores. Estes espaços impulsionam a construção, socialização e internalização do conhecimento nas pessoas e nas Organizações, ampliando capacidades e motivando-os a construir propostas, inovações para o maior protagonismo social. Essas rodas de

conversa necessitam estar ligadas a vida das pessoas e da comunidade onde a Cooperativa está inserida.

Essa análise é percebida na questão sobre a influência da construção social na vida dos associados. Momento em que 26,1% dos participantes percebem resultados econômicos, 23,4% desenvolvimento social, mas a maioria 32,5% considera que as ações de construção social da Cooperativa não geram crescimento pessoal, ou seja, não se sente atingido pelas ações coletivas. Esse fato necessita ser avaliado, mas em grande parcela pode ser explicado pela ausência de métodos de construção social que possuam construção, análise, avaliação e mensuração de resultados. Nas questões seguintes verifica-se forma como as Cooperativas trabalham a mensuração da satisfação social, cultural e econômica dos seus cooperados.

Tabela 34: Métodos utilizados para avaliar a satisfação dos cooperados

Métodos e utilização	Número	Percentual
Não é avaliado	312	30,3%
Sim, minha satisfação é avaliada, mas não provoca mudanças	399	38,6%
Sim, minha satisfação é avaliada e orienta ações administrativas	87	8,4%
Sim, minha satisfação é avaliada e gera inovações organizacionais	155	15,2%
Não sei responder	77	7,5%
	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Absorver as demandas e construir estratégias para atender os cooperados é um dos desafios das organizações coletivas. Essa ação faz parte dos fundamentos do ser coo-

perativa, a capacidade de ter sócios, donos e clientes em paralelo. Um desafio, e também, uma oportunidade única presente neste empreendimento socioeconômico. A realização

desta análise exige preparo, construção, amadurecimento de métodos, processos e atitudes organizacionais.

Nesta questão, 38,6% dos participantes consideram que as Cooperativas avaliam a sua satisfação, mas não analisam e ajustam as linhas de ação para melhor satisfazer seus associados. Acolher, sistematizar e atender as demandas sociais buscando maior satisfação dos sócios, donos e clientes é fundamental. O contato direto e participativo só é presente no Cooperativismo, mas conforme percentual, esse diferencial não é utilizado de forma correta e somente 15,2% dos entrevistados sentem-se ouvidos e percebem retorno concreto as suas proposições.

Os participantes também responderam sobre o preparo das Cooperativas para atendimento e satisfação dos associados. Na questão sobre análise da satisfação dos cooperados, 38,6% dos participantes da pesquisa não percebem esta ação nas Cooperativas. Na tabela atual, aprofundando a questão sobre a existência de espaços para socialização ou protocolo de sugestões e proposições, 54,4% dos

participantes percebem esta abertura nas Cooperativas para as práticas e atos operacionais, demonstrando a necessidade de abertura para inovação organizacional. Atualmente, grande parte das empresas tradicionais possuem canal de contato, reclamações, sugestões. Este processo ainda é incipiente em grande percentual das Cooperativas da Agricultura Familiar.

Importante salientar que para 28,8% dos participantes, as Cooperativas possuem espaço para acolher todas as estratégias e programas. Considerando a realidade estrutural destas iniciativas este dado demonstra que percentual significativo acolhe proposições e procura desenvolver iniciativas para atender as expectativas dos cooperados. Essa abertura está vinculada ao fortalecimento da gestão e do controle social e fortalecer as diretrizes e diferenciais deste segmento organizacional. Neste pressuposto, é fundamental verificar se estas diretrizes são consideradas importantes para os participantes, qualificando a forma como os associados e diretores percebem as atividades e ações da Cooperativa no seu cotidiano.

Tabela 35: Fatores que aproximam ou distanciam da Cooperativa

Fatores desenvolvidos	Aproxima	Distância
Compromisso e transparência social	5,2%	32,1%
Gestão participativa e democrática	10,5%	22,4%
Serviços prestados e resultados financeiros	12,6%	16,7%
Proposta de desenvolvimento da E.S.	8,7%	6,1%
Proposta de desenvolvimento para A.F.	62,2%	8,2%
Não sei responder	0,8%	14,5%
Total	100%	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

A Cooperativa é uma iniciativa coletiva socioeconômica dos associados. Uma ação no qual os associados são sócios, donos e clientes. Os associados eleitos em Assembleia para exercer a governança deste empreendimento, carregam o desafio permanente de promover atividades aprovados pelo coletivo, em consonância com os princípios da isonomia, transparência e eficácia social e econômica. Desenvolver propostas que motivem e aproximem os associados da Cooperativa é o maior desafio destas Organizações, pois mes-

mo aderindo, as Cooperativas e os associados são orientados pelo mercado individualista. Desenvolver a cooperação social e econômica exige cuidado com os fatores que mobilizam os associados.

Importante destacar que 32,1% dos participantes considera que o compromisso e a transparência na Cooperativa fator que mais limita o envolvimento coletivo. Analisar este fator é complexo, pois os associados constituem Cooperativas para cooperar e agir em

conjunto, mas são desafiados pelas regras do capital. Em consonância, a Cooperativa é um segmento econômico empresarial, que também convive com os princípios do capitalismo empresarial. Construir inovações para aumentar a autonomia e coletividade social é uma necessidade para diminuir a pressão do capital externo sobre a vida dos associados, e naturalmente, aumentar o compromisso e envolvimento dos associados com seu empreendimento. Vários fatores podem aumentar o compromisso dos associados e ao analisar a história de Cooperativas que já foram liquidadas, pode-se afirmar que a centralização em resultados econômicos não é a única resposta para essa problemática.

Com percentual expressivo, 22,4% dos participantes consideram que a ausência de gestão participativa e democrática distancia os associados. Esse fator pode ser justificado manutenção de metodologias de gestão

tradicionais, centradas em figuras de poder idênticas as das empresas convencionais. No entanto, embora esse Cooperativismo prevê por métodos alternativos de participação e controle social, o segmento possui poucas tecnologias, métodos e dinâmicas para implantar esse modelo, restando aos Conselhos Administrativos, repetir técnicas tradicionais de gestão, pois destas possuem maior domínio devido as práticas familiares.

Os fatores que receberam maior percentual na pesquisa demonstram um perfil vinculado a ideologia cooperativista. Esse fato expressa que entre os associados mais próximos das Cooperativas é importante o projeto de desenvolvimento e os serviços prestados, duas atividades para fomentar a participação social. Na sequência descreve-se práticas de protagonismo social realizadas a partir dos associados, e, práticas de protagonismo institucional, a partir da Cooperativa.

Tabela 36: Eixos prioritários para construção do protagonismo social

Eixos prioritários	Número	Percentual
Gestão social e participativa	507	49,1%
Economia de proximidade	238	23,1%
Autogestão e controle social	120	11,9%
Desenvolvimento local e articulação em redes	59	5,7%
Inclusão de gênero e geração	69	6,7%
Não sei responder	37	3,6%
	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

O surgimento do Cooperativismo Solidário pós década de 1990, marca o fortalecimento da liberdade de organização amparada na Constituição de 88 e a busca das pessoas por organizações autônomas, nas quais pudessem se fazer participantes. Neste ambiente, esse modelo de cooperativas surge calcado nas relações de proximidade, no desenvolvimento orientado para as pessoas, na construção de alternativas vinculadas a inclusão social, no protagonista social. Atualmente, parte essas diretrizes passam por reformulações.

Para 72,2% dos participantes, a gestão social e participativa e a economia de proximidade são as diretrizes que mais fortalecem a construção do protagonismo social, demons-

trando conhecimento sobre o vínculo do Cooperativismo com o desenvolvimento das pessoas. Nas tabelas anteriores, se verifica que as práticas para fortalecer essas diretrizes são incipientes, podendo ser multiplicadas, ampliando o volume de resultados sociais deste segmento.

O protagonismo social é construído a partir de processos de capacitação, reflexão, atos e atitudes. Conforme bibliografia citada nos capítulos anteriores, essa construção ocorre de forma continuada e progressiva, com análise da realidade, abertura aos diferentes, e principalmente, realização de atos práticos que geram envolvimento e proposições de inovações na comunidade.

Para 47,3% dos participantes, realizar cursos de formação, capacitação e educação deveria ser a prioridade para ampliar o protagonismo, maioria expressiva dos participantes, sendo visível a menor valorização para atos e práticas concretas de interação social, de intercooperação que resultem em ações sociais, culturais, ambientais e outras. Essa percepção concentra a responsabilidade pela construção do protagonismo social nos atos de capacitação, percepção importante, todavia essa concentração limita as diferentes frentes e diminui os potenciais presentes na comunidade, sendo importante a abertura das Cooperativas para inovações.

Um dos fatores do protagonismo social relaciona-se com o contexto comunitário e familiar, a educação e os valores do núcleo familiar e as condições existentes para que as pessoas possam assumir o protagonismo social, aceitando desafios nas organizações do terceiro setor. Os protagonistas, de maneira geral, não surgem de única classe ou setor social, mas se formam num contexto bastante vinculado as relações de proximidade e ao contexto econômico.

O protagonismo social no Cooperativis-

mo é construído em torno de um projeto socioeconômico coletivo. Para 37,3% dos entrevistados a abertura, apoio e confiança dos demais associados é o fator chave para o crescimento do protagonismo. Na sequência, 23,1% destaca o apoio e motivação da família demonstrando que o ambiente familiar e organizacional pode ser considerado prioridade na formação de novos protagonistas, cabendo as organizações o olhar sobre o conjunto de pessoas e não simplesmente sobre as individualidades.

Nas entrevistas com algumas lideranças, destacou-se que o baixo percentual de protagonistas pode ser vincular as condições estruturais presentes nas Cooperativas do ramo Agropecuário. Nesta pesquisa, somente 18,9% consideram as condições financeiras prioridade para a construção de protagonistas, fortalecendo a prerrogativa que a construção de protagonistas sociais é opção, definição e ação das Cooperativas, que geralmente não é limitado pela simples ausência de condições financeiras mais favoráveis. Neste contexto, destaca-se matriz que deveria ser fortalecida nas ações das Cooperativas.

Tabela 37: Fator importante para fomento ao protagonismo

Respostas	Número	Percentual
Filosofia cooperativista	137	13,3%
Cooperação, transparência e amizade entre os cooperados	291	28,2%
Desenvolvimento econômico	250	24,2%
Participação e controle social	335	32,7%
Não sei responder	17	1,6%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Na definição do fator que necessita ser fortalecido no Cooperativismo, geralmente destaca-se a matriz econômica comercial, fato que pode ser considerado normal devido ao contexto mercadológico presente no contexto contemporâneo. Nesta pesquisa, a matriz econômica ocupou a terceira colocação na lista de prioridades. Para 24,2% o econômico necessita ser fortalecido, percentual considerado baixo diante da pressão que estas pessoas recebem cotidianamente.

Numa análise mais humana, 32,7% dos participantes consideram o empoderamento e o controle social, como matriz fundamental destas organizações, seguido por 28,2% dos participantes que destacam a cooperação entre os cooperados. Os dois indicadores são vinculados as relações de proximidade e geralmente não recebem esse percentual de atenção na gestão organizacional, fato comprovado pelo conjunto de atividades sociais desempenhadas.

A realização de atividades em prol da Comunidade pode ser uma das ações promovidas para fomentar o protagonismo social, podendo ser destacados a realização de cursos de capacitação, campanhas de distribuição de alimentos, em defesa da soberania alimentar para doação de itens aos mais necessitados, coleta de produtos recicláveis, atividades com ótica social, ambiental, apresentação de pautas e propostas ao poder público em defesa de todos, e outros. O Interesse pela Comunidade é o sétimo Princípio do Cooperativismo e está vinculado da melhoria da qualidade de vida das pessoas que estão no seu meio de atuação.

Nesta pesquisa, 74,6% em Cooperativas não são realizadas ações que demonstrem preocupação com a Comunidade, demonstrando ser inexpressivas práticas relacionadas ao desenvolvimento local. O baixo percentual de preocupação com a Comunidade também pode ser considerado um indicador negativo para a construção de protagonista, sendo importante verificar o quanto as Cooperativas motivam seus associados a promover intervenção prática na realidade.

Neste bloco é verificado como os parti-

cipantes percebem a estrutura presente nas Cooperativas para promover o protagonismo social. Verifica-se formas de intervenção exercida na comunidade; valorização do protagonismo; avaliação e revisão das estratégias de protagonismo social; formato dos Estatuto Sociais; existência de instrumento para verificar perfis, conduta, alteridade; execução de programas de desenvolvimento de capacidades; presença de espaços de inovações; a formatação de novos produtos e serviços; existência de modelo de negócios que concilia lucro, inclusão social e impacto ambiental; comprometimento com atos voluntários; modelo sustentável de produção; e, o reconhecimento das Cooperativa como protagonista em práticas efetivas de engajamento social.

Realizar atos de interesse pela Comunidade gera uma cultura organizacional, os atos podem ser simples, mas orientam atitudes e geram nos associados o interesse pelo coletivo. Essa construção pode gerar retorno social e, em médio prazo, também retorno financeiro para as organizações, sendo uma proposta que desafia a forma de pensar desenvolvimento organizacional.

Tabela 38: Formas de valorização de intervenção prática na comunidade

Formas utilizadas	Número	Percentual
Não valoriza	200	19,4%
Sim, valoriza com premiação financeira	108	10,5%
Sim, valoriza com premiação financeira e valorização social	106	10,3%
Sim, valoriza com reconhecimento e valorização social	492	47,9%
Não sei responder	124	12,0%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Na questão sobre realização de atos de interesse pela Comunidade, o Cooperativismo possui avaliação negativa. Em paralelo para 47,9% dos participantes, as Cooperativas re-

conhecem e valorizam as pessoas que promovem intervenção prática na realidade, mas sem premiação financeira, salvo num sistema de divisão de sobras do exercício anual.

Tabela 39: Avaliação e valorização dos sócios protagonistas

Respostas	Número	Percentual
Não avalia	140	13,6%
Sim, avalia mas não possui método de acompanhamento	480	46,5%
Sim, mas não avalia, possui somente método de valorização	145	14,3%
Não, procura um método de construção de protagonistas	178	17,4%
Não sei responder	87	8,4%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Todas as Cooperativas realizam Assembleias Gerais Anuais (AGO) e cada período temporal estabelecido no Estatuto Social realizam renovação dos seus quadros diretivos, com pessoas que são capacitadas com programas de formação para novos sócios, novos diretores ou até para diretores em exercício. Esses atos formativos, quando realizados podem ser considerados como atos de formação de protagonistas. No primeiro bloco da pesquisa observa-se que percentual significativo destas iniciativas realizam atos formativos.

Nesta questão verifica-se o quanto a Cooperativa acompanha, avalia e valoriza os sócios, diretores protagonistas. Para 60,1% dos participantes essa ação não é presente

nas Cooperativas e quando realizada acontece esporadicamente, sem método e podendo ser considerada insignificante diante da demanda de construção de novos protagonistas neste ambiente organizacional, cabendo revisão sobre as estratégias adotadas ou que necessitam ser implantadas.

A sucessão das organizações da Agricultura Familiar é destacada pelos entrevistados como tema frequente de debates organizacionais realizados junto a base social. Esse fato é afirmado por 44,5% dos participantes que consideram que as Cooperativas avaliam e revisam suas estratégias de protagonismo social, mas sem a proporção adequada, sem intencionalidade necessária.

Tabela 40: Presença de objetivos culturais, sociais e ambientais no Estatuto

Respostas	Número	Percentual
Sim	863	83,7%
Não	29	2,8%
Não, mas possui interesse em implementar	59	5,9%
Não sei responder	79	7,6%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

O Estatuto Social das Cooperativas segue os preceitos e artigos presente na Lei Geral das Cooperativas (5764/71). Na construção da missão, visão, objetivos, finalidades, as Cooperativas possuem autonomia organizacional, desde que respeitem as normativas estabelecidas pelas Juntas Comerciais. A presença de objetivos culturais, sociais e ambientais é uma opção do grupo de associados fundadores que podem passar por ajustes e adaptações conforme demanda e necessidades organizacionais.

Esta questão foi inserida na pesquisa para verificar o ambiente formal presente nas Cooperativas para construção do protagonismo social e para 83,7% dos participantes, os Estatutos Sociais possuem em seus objetivos artigos que orientam a realização de atividades com este formato, fortalecendo as premissas do Cooperativismo como instrumento promotor do Desenvolvimento Rural Sustentável, sendo necessário qualificar as formas como estas premissas são implementadas.

Tabela 41: Existência de instrumentos para analisar ações e condutas

Respostas	Número	Percentual
Sim	383	37,4%%
Não	270	26,1%
Não, mas possui interesse em implementar	251	24,3%
Não sei responder	126	12,2%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Nas Assembleias anuais das Cooperativas alguns ritos devem ser realizados obrigatoriamente, dentre eles a aprovação do relatório de prestação de contas e do relatório de atividades. Essa prerrogativa deveria tornar natural a existência de instrumentos de análise das ações e condutas dos associados e da Cooperativa.

No surgimento do Cooperativismo Solidário, a análise das ações e condutas dos associados era um ato realizado com maior expressividade. Vários associados foram expulsos dos quadros de associados por agirem em desacordo com as normas e princípios organizacionais. Cita-se como causa de expulsão, o não cumprimento de diretrizes vinculadas ao modelo de produção, gestão e governança.

Na questão sobre a aplicação continuada de programas de desenvolvimento de capacidades dos associados, verifica-se que para 24,7% dos participantes essa é uma prioridade no Cooperativismo. Ao analisar os resultados anuais das Cooperativas do Sistema UNICAFES (2020), verifica-se que este percentual também se repete com iniciativas que apresentam resultado anual positivo.

Por várias justificativas, geralmente superficiais, destaca-se que para 70,5% dos participantes o desenvolvimento humano não é prioridade ou não é aplicado como prioridade,

percentual expressivo que demonstra que as atividades destas, concentra-se no desenvolvimento econômico, fato justificado pelas demandas sociais, mas que não tem se mostrado como satisfatório para gerar maior fidelização e protagonismo dos associados com a Cooperativa e com a Comunidade.

A construção do protagonismo social nas Cooperativas solicita a presença de espaços para proposição de inovações sociais, produtivas, econômicas. Estes espaços mantêm ativo o interesse dos associados em participar do desenvolvimento de novos serviços e produtos, mostrando-se como uma forma de desafiar os associados gerando oportunidade de expressar suas ideias.

Um dos limites do Cooperativismo é a inércia organizacional. Os diretores que atuam a mais tempo em Cooperativas consideram as AGOs como espaços oportunos para acolher proposições dos associados. No entanto, grande parcela dos associados não tem acesso aos conhecimentos necessários sobre a Cooperativa, a ponto de se capacitarem para debater ou propor inovações. Outros destacam que os diretores que atuam na gestão estão sempre abertos para acolher sugestões, críticas, proposições, mas este ato geralmente é realizado de informalmente, em conversas superficiais que desmotivam aos associados a sugerir novas proposições.

Tabela 42: Planejamento integrado: sobras, inclusão e impacto ambiental

Respostas	Número	Percentual
Sim	359	35,4%
Não	133	12,8%
Não, mas possui interesse em implementar	465	44,7%
Não sei responder	73	7,1%
Total	1030	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

O modelo de negócio de uma Cooperativa lhe gera condições para maior sustentabilidade e autenticidade. Atualmente, mesmo que por interesses meramente econômicos grande percentual das empresas convencionais, explicitam em suas companhias publicitárias, a realização de modelos de negócios que con-

ciliam os resultados econômicos com ações sociais e ambientais. Esses pilares formam a base organizacional das Cooperativas, mas a implementação ineficaz parece ter deixado de ser uma oportunidade organizacional para se tornar um desafio.

Nas questões anteriores verificou-se que

as Cooperativas possuem marcos estatutários, instrumentos, regulamentos e espaços que orientam para a realização de negócios sustentáveis, que não tenham nas sobras seu único objetivo. Porém, somente 35,4% dos participantes observam nas Cooperativas da Agricultura Familiar a execução de modelos de negócios sustentáveis. Esse índice mostra a necessidade de revitalização deste segmento organizacional.

O reconhecimento do papel e das ações das Cooperativas da Agricultura Familiar, mesmo com seus limites organizacionais é perceptível em quase todas as esferas do poder executivo e legislativo. Esse fato é destacado por 42,8% dos participantes que assinalam que sua Cooperativa já foi premiada por realizar práticas

efetivas de protagonismo social. Nota-se neste reconhecimento público um potencial adormecido que está presente nas Cooperativas.

A partir dos dados sobre o perfil das Cooperativas e das respostas sobre as práticas de protagonismo social foram realizadas consultas com 27 lideranças de Cooperativas que alcançaram as melhores médias em indicadores vinculados a participação dos associados. Esses contatos como objetivo qualificar itens considerados mais prioritários para a sustentabilidade institucional e participação dos associados nas Cooperativas, legitimando o olhar dos associados sobre o Cooperativismo Solidário, conforme descreve-se no capítulo conclusivo.



6. RESULTADOS ALCANÇADOS PELAS COOPERATIVAS PECSOL

O PECSOL foi desenvolvido em duas fases, destacamos neste contexto os resultados previstos para melhor compreender a exposição seguinte.

RESULTADO PECSOL PILOTO

- Implantar o Sistema de gestão do conhecimento nas cooperativas participantes.
- Constituir o PECSOL e versão prévia das cartilhas e vídeos formativos.
- Qualificar indicadores de resultados do programa contínuo de formação e cursos.
- Multiplicar o conhecimento nas cooperativas verificando ações práticas.
- Socializar resultados do programa com materiais on line.

RESULTADO PECSOL NACIONAL

- PECSOL qualificado com aprovação das linhas das estratégias em nível nacional para implantação nas beneficiárias.
- Sistemas de gestão do conhecimento implantados nas cooperativas participantes.
- 600 pessoas mais qualificadas para gestão de governança com certificação técnica ou de especialização.
- 4 inovações estratégicas na governança e gestão das Cooperativas participantes com foco na sustentabilidade social e econômica.

-200 Cooperativas participantes com crescimento social e/ou econômico.

6.1 - ANÁLISE DA METODOLOGIA PECSOL

O Cooperativismo fundamenta suas estratégias de desenvolvimento social e organizacional nos princípios cooperativistas. Esta fundamentação é alicerçada por diversas frentes doutrinárias, sobretudo no princípio de educação, formação e informação, desenvolvido junto aos associados, diretores e funcionários, princípio que orienta as formas de cooperação, fortalece a participação social e legitima a autogestão. Diante da importância do princípio e dos desafios presentes na sua execução, o estudo verificou o quanto o Programa Nacional de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL) contribuiu para a aprendizagem dos diretores como multiplicadores do conhecimento nas Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária registradas no Sistema UNICAFES. O estudo foi descritivo de cunho quali-quantitativo com corte longitudinal referente aos anos de 2017 e 2020.

A população pesquisada foi de 1030 conselheiros, associados e funcionários de Cooperativas, distribuídos nas diversas regiões do Brasil. A pesquisa verificou que o PECSOL contribuiu para o aprimoramento organizacional das Cooperativas, apontando para a necessidade de qualificar as estratégias de internalização do conhecimento nas pessoas e nas cooperativas.

Quadro 4 - Variáveis pesquisadas

Fases	Variáveis
Construção do Programa	Organização do Programa
	Metodologia do Programa
	Conteúdo e qualidade dos cursos
	Didática e vivência dos professores
	Carga horária e resultados propostos

CONTINUA na página seguinte>>>

Quadro 4 - Variáveis pesquisadas

Execução do Programa	Ações para multiplicar o conteúdo
	Mudança de comportamento
	Acompanhamento das mudanças
	Gestão de Negócios
	Inclusão Social
Multiplicação do Programa	Construção e avaliação das ações
	Alteração de regimentos internos
	Alterações na forma de trabalho
	Reuniões sobre práticas
	Conhecimentos internalizados.
Internalização do Programa	Apreensão do aprendizado
	Apreensão para repasse e multiplicação
	Estratégias para inclusão social
	Métodos para Gestão de negócios
	Métodos para Gestão do conhecimento

FONTE: Autoria Própria, 2020.

O PECSOL foi desenvolvido pela UNICAFES Nacional, no ano de 2017-2020, com a missão de promover processos de inclusão de pessoas nas Cooperativas e fortalecer a Gestão Organizacional com momentos teóricos e práticas de multiplicação do conhecimento nos empreendimentos. Seu objetivo foi o aprimoramento das estratégias organizacionais do Cooperativismo Solidário com foco em ações de fomento e inclusão de novos Diretores na

Gestão e Governança das Cooperativas, com estratégias fundamentadas em processos multiplicadores, articulados com foco no empoderamento e fortalecimento do capital social das Cooperativas.

As variáveis da pesquisa foram construídas com o objetivo de verificar qual das fases tem maior aceitação e contribui no processo de aprendizagem e multiplicação do conhecimento. Socializa-se os resultados alcançados.

Tabela 5: Média de avaliação por variável pesquisada

Fase	Atributo Avaliado	Média
Programa	1. Construção	7,4574
	2. Metodologia	7,4740
	3. Conteúdos	7,5364
	4. Didática e vivência	6,7651
	5. Carga horária	7,1989
	Média da Socialização	7,28
Execução	6. Participação da Cooperativa	6,4941
	7. Proposição de inovações	7,3562
	8. Métodos de análise interna	7,0499
	9. Capacidade de administração	7,2793
	10. Realização de inclusão social	7,4269
	Média Externalização	7,12
Multiplicação	11. Construção organizacional	7,2024
	12. Alteração orçamento	6,3787
	13. Alteração na governança	7,1102
	14. Avaliações da gestão	7,1802
	15. Mudança prática na Cooperativa	7,1552
	Média Combinação	7,00
Internalização	16. Internalização do ensino-aprendizagem	7,0256
	17. Redefinição dos programas de formação	7,0374
	18. Implantação Gestão Estratégica	6,9702
	19. Inovações organizacionais	6,5288
	20. Implantação de métodos de GC	5,9563
	Média Internalização	7,70
Média Geral	Variáveis	7,29

FONTE: Resultados da Pesquisa 2020.

A maior pontuação verifica-se na fase construção do Programa com média de avaliação positiva, demonstrada pela pontuação média de 7,29. A variável, conteúdo recebeu a maior média da pesquisa com 7,53 demonstrando bom nível de aceitação ao material utilizado. A variável, didática e vivência dos Professores, recebeu a menor média desta fase com 6,76. O que implica na necessidade de analisar onde inovar as técnicas de ensino e interação com os Professores que atuam com Educação.

A fase Execução recebeu média de 7,12 com destaque para a variável realização de ações de inclusão social que obteve a maior média da fase com 7,42. Este dado que demonstra, que as Cooperativas Solidárias mantêm seu ideário fundacional e para a variável participação das cooperativas nos processos de formação, que obteve a média de 6,49, a menor da fase, o que indica um envolvimento positivo da estrutura organizativa, mas baixo se comparado com as demandas sociais.

A fase Multiplicação recebeu média de 7,10 com destaque para a variável Construção Organizacional com a média 7,20 e a menor média da fase com 6,37 para a variável alteração no orçamento destinado as ações de formação. Os dados confirmam a necessidade de qualifi-

cação do sistema organizacional.

Das fases, a menor média de pontos concentrou-se na fase da Internalização do conhecimento que registrou a pontuação média de 6,70, com destaque para a variável redefinição de programas de formação com a média de 7,03, e para a variável implantação de métodos de gestão do conhecimento, a única que obteve média abaixo 6 com 5,95 pontos.

A média da fase internalização pode ser justificada pelo fato que as Cooperativas não desenvolvem um processo de formação contínuo, mas emite um alerta para a inovação organizacional. Pelas médias, conclui-se que a fase que os participantes demonstram mais dificuldade de articular o que foi discutido no PECSOL é a fase da internalização, ou seja, dificuldade em repassar in loco, o que foi aprendido na fase da multiplicação.

A diferença na forma de avaliar as fases, presentes entre as faixas de Gênero, Geração, Escolaridade, Tempo Sócio e Tempo Diretor mostram que o Programa foi positivo, mas não obteve resultados expressivos na fase da internalização do conhecimento, a qual pode ser considerada a mais importante no processo de ensino aprendizagem, pois a mesma evidencia o empoderamento das pessoas nesta construção.

Quadro 6: Síntese das variáveis pesquisadas

Fatores	Variáveis	%	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Média
Avaliação Programa	Média Maior por Estado	7,8	8,25	8,16	8,32	7,41	8,03
	Média Menor por Estado	2,6	6,61	5,63	5,51	5,47	5,80
	Média Nacional	100	7,28	7,12	7,00	6,69	7,29
Estados Referência	Média Estado da BA	7,5	8,23	8,13	8,12	6,72	7,80
	Média Estado do PR	18	7,72	7,13	7,58	7,41	7,46
	Média Referência	12,75	7,97	7,63	7,85	7,06	7,63
Média de Gênero	Mulheres	38,9	7,26	7,09	7,03	6,66	7,07
	Homens	61,1	7,29	1,13	7,15	6,73	7,77
	Média	100,0	7,28	7,12	7,02	6,69	7,04
Média de Geração	14 -18 anos	1,81	6,87	6,77	6,77	6,56	6,57
	19-29 anos	20,30	7,37	7,05	7,09	6,53	7,01
	30-40 anos	32,16	7,28	7,06	7,05	6,69	7,02
	41-50 anos	27,23	7,26	7,04	7,07	6,76	7,03
	51-60 anos	14,76	7,28	6,98	7,13	6,86	7,06
	61- 70 anos	3,67	7,22	7,11	7,15	6,75	7,05
	Mais de 71 anos	0,07	8,81	8,06	8,86	8,84	8,64
	Média	100,0	7,77	7,15	7,30	6,99	7,19

CONTINUA na página seguinte>>>

Quadro 6: Síntese das variáveis pesquisadas

Fatores	Variáveis	%	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Média
Média Escolaridade	Ensino Fundamental I	5,6	7,11	6,81	6,74	6,34	6,75
	Ensino Fundamental II	12,9	6,94	6,78	6,75	6,53	6,74
	Ensino Médio Incompleto	8,7	7,45	7,21	7,38	6,57	7,17
	Ensino Médio Completo	32,4	7,27	7,09	7,13	6,52	7,00
	Ensino Técnico	8,4	7,53	7,42	7,37	6,56	7,22
	Ensino Superior Incompleto	9,0	7,43	7,05	7,14	6,36	6,99
	Ensino Superior Completo	16,2	7,45	7,03	7,21	6,64	7,08
	Pós-Graduação	5,4	7,46	7,42	7,17	6,99	7,26
	Mestrado	0,9	7,04	6,95	6,03	6,93	6,73
	Doutorado	0,4	7,43	7,08	7,19	7,13	7,20
	Média	100,0	7,28	7,12	7,02	6,69	7,04
Média tempo Sócio	Menos de 1 ano	5,31	7,03	6,92	6,72	6,62	6,82
	1-2 anos	16,6	7,17	7,02	7,06	6,53	6,94
	3-5 anos	36,2	7,27	7,08	7,09	6,72	7,04
	6-10 anos	27,0	7,32	7,21	7,15	6,74	7,10
	Mais de 10 anos	14,8	7,52	7,31	7,23	6,85	7,22
	Média	100,0	7,26	7,11	7,05	6,69	7,02
Média tempo Diretor	Nunca foi diretor executivo	34,7	7,27	6,92	6,79	6,49	6,86
	Menos de 1 ano	7,3	7,29	7,21	7,17	6,51	7,04
	1-2 anos	18,8	7,34	7,37	7,37	6,75	7,20
	3-5 anos	23,8	7,48	7,38	7,39	6,88	7,28
	6-10 anos	11,2	7,53	7,39	7,51	7,02	7,36
	Mais de 10 anos	4,2	8,12	7,46	7,56	7,22	7,56
	Média	100,0	7,50	7,28	7,29	6,81	7,21

FONTE: Autoria própria, 2020.

A Educação Cooperativista tem como principal objetivo contribuir para que os associados aprendam a cooperar, participar e gerir a Cooperativa. Este princípio norteia o Cooperativismo e determina diretamente sua identidade. Verifica-se que ainda não se aplicou no Cooperativismo todo seu potencial a favor do desenvolvimento, sendo fundamental fortalecer estruturas coletivas de pensamento e de comportamento cooperativista, diminuindo as diferenças de Gênero, Geração, Escolaridade, ampliando a integração coletiva em prol do crescimento deste segmento organizacional.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, o PECSOL contribuiu para formar multiplicadores nas unidades cooperativista destes

20 Estados pesquisados para participantes na faixa etária acima de 41 anos, com maior escolaridade, com tempo de casa e de cargo de direção acima de seis anos. E, os dois Estados onde a internalização ocorre possuem estruturas de apoio para a combinação e externalização do conhecimento, o que promoveu melhor a internalização na prática das Cooperativas.

Neste sentido, o PECSOL deve repensar suas metodologias para combinar e externalizar os conhecimentos para promover sua efetiva internalização. O que corrobora com os autores que a aprendizagem perpassa por tempo de discussão, combinar conhecimentos, discutir entre os pares, testar, reavaliar para poder incorporar em sua prática diária.



6.2 - RESULTADOS DAS COOPERATIVAS ENTRE 2017 - 2020

Neste bloco é verificado os resultados sociais e econômicos alcançados pelas Cooperativas entre os exercícios 2017-2020. Essa sistematização fundamenta os resultados da pesquisa sobre protagonismo social, mostrando as potencialidades existentes neste segmento e destacando a necessidade de implementação de um projeto claro de desenvolvimento.

Os dados gerados nesta fase da investigação destacam um conjunto de variáveis que sistematizam o crescimento das Cooperativas. Essas variáveis geram oportunidades importantes para a consolidação sustentável deste segmen-

to. Essas variáveis podem ser vistas como inaplicáveis, inexecutáveis se a sua implementação se fundamentar nos limites presentes no perfil das Cooperativas, mas percentual destas, ousaram investir nos atores e alcançaram resultados positivos.

Os resultados alcançados são sistematizados por meio do crescimento no percentual de sócios ativos; crescimento percentual de funcionários; inovação na gestão tecnológica; participação, faturamento e sobras. Os resultados positivos demonstram a necessidade de desenvolvimento e implementação de métodos, ferramentas, espaços e dinâmicas para aplicar, acompanhar e avaliar protagonismo dos atores, tornando essa prática uma atividade institucionalizada, criando identidades, diferenciais, diferenciais organizativos.

Tabela 44: Crescimento no percentual de sócios ativos

Respostas	Percentual
Aumentou de 0-5% quantidade de sócios ativos	13,5%
Aumentou de 6-10% quantidade de sócios ativos	13,1%
Aumentou de 11-20% quantidade de sócios ativos	12,1%
Aumentou de 21-30% quantidade de sócios ativos	16,4%
Aumentou de 31-50% quantidade de sócios ativos	8,1%
Aumentou mais de 51% quantidade de sócios ativos	4,6%
Manteve o mesmo % de sócios ativos	25,7%
Total	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

A construção do protagonismo dos atores possui facetas interdisciplinares que tramitam do campo social ao econômico, mas algumas iniciativas mostram-se fundamentais para maior sustentabilidade nas Cooperativas. A participação ativa dos sócios, como agentes e protagonistas sociais é fundamental para a construção, execução de monitoria de diretrizes sólidas de desenvolvimento.

Participaram da análise de resultados no triênio 2017-2020, 402 duas Cooperativas Solidárias, com percentuais diferentes de crescimento dos sócios e sócias ativos e ativas. Mostra-se como dado importante que 29,1% das participantes melhoraram em mais de 20% seu percentual de sócios ativos, ou seja, praticamente 1/3 melhoraram significati-

vamente sua forma de sensibilizar e envolver os associados, considerando que dados sobre o perfil das Cooperativas realizado em 2017, mostram que 59,4% já tinham mais de 70% de sócios ativos.

Destaca-se que nesta pesquisa é considerado sócio ativo, pessoas que participam regularmente da vida social e econômica da Cooperativa, realizando movimentação financeira mensal, acessando serviços disponíveis com frequência e participando das atividades sociais e culturais realizadas para a qualificação interna ou como preocupação com a Comunidade. Esse dado, resultado positivo, também é verificado no crescimento no percentual de funcionários.

Tabela 45: Crescimento no percentual de funcionários nas Cooperativas

Respostas	Percentual
Aumentou de 01-10% a quantidade funcionários contratados	15,5%
Aumentou de 11-20% a quantidade funcionários contratados	6,8%
Aumentou de 21-50% a quantidade funcionários contratados	5,0%
Aumentou de 51-100% a quantidade funcionários contratados	4,5%
Aumentou mais de 100% a quantidade funcionários contratados	1,5%
Manteve o mesmo % de funcionários contratados	51,2%
Diminuiu o % de funcionários contratados	15,5%
Total	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

A estrutura de recursos humanos, composta por funcionários e prestadores de serviços é fundamental para o desenvolvimento das atividades operacionais, de gestão e mercados. Os dados da pesquisa mostram que 33,7% das participantes aumentaram o percentual de funcionários contratados, mantendo o percentual de 1/3 das Cooperativas com crescimento. Esse percentual se mantém com percentuais próximos, quando analisado o crescimento no percentual de tempo dedicado pelos diretores na gestão e governança.

Importante destacar que, em somente 15,5%, houve diminuição no percentual de funcionários contratados, fato que mostra um certo amadurecimento no grupo de pessoas que desenvolvem os procedimentos opera-

cionais destas organizações, embora não se perceba de maneira explícita crescimento na média de valorização destes funcionários.

Com boa estrutura de funcionários é possível aumentar a prestação de serviços e produtos para fidelizar o associado. A fidelização do associado é o principal caminho a ser seguido para atingir objetivos propostos pela instituição. Desta forma, os objetivos da Cooperativa serão atingidos gerando crescimento na sustentabilidade organizacional. É importante destacar que para o sucesso de qualquer organização, os recursos humanos desempenham papel de destaque e nesse sentido, são de imprescindível relevância.

Embora grande parte dos funcionários não prestam serviços como associados, e sim,

como contratados é importante que sejam considerados aliados para o alcance da missão e objetivos da organização, sendo ainda importante fortalecer estudos sobre a gestão de pessoas nas Organizações. Nas Cooperativas as pessoas significam o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso

organizacional, sendo fundamental construir inovações para melhor utilizar os diferenciais do Cooperativismo como uma vantagem competitiva, na gestão de pessoas, e, nas relações com o mercado globalizado. Essa estruturação implica em ajustes na liquidez e faturamento das iniciativas desenvolvidas.

Tabela 46: Crescimento no percentual faturamento das cooperativas

Respostas	Percentual
Aumentou de 01-10% o faturamento anual da Cooperativa	18,3%
Aumentou de 11-20% o faturamento anual da Cooperativa	19,8%
Aumentou de 21-50% o faturamento anual da Cooperativa	14,5%
Aumentou de 51-100% o faturamento anual da Cooperativa	5,8%
Aumentou mais de 100% o faturamento anual da Cooperativa	5,5%
Manteve o mesmo % o faturamento anual da Cooperativa	26,5%
Diminuiu o % o faturamento anual da Cooperativa	9,8%
Total	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Sobre o faturamento das 402 Cooperativas participantes da pesquisa verificou-se que 73,7% obteve faturamento anual maior que em exercícios anteriores, e somente 36,3%, manteve ou diminuiu seu faturamento anual. Esse faturamento está amplamente vinculado a execução de Políticas Públicas que somam 66,8% dos mercados acessados pelas Cooperativas no ano de 2019, composto por 52% em vendas realizadas ao PNAE; 6,8% PAA em suas diversas modalidades; 6,5% PAA Institucional; Biodiesel 1,5%.

Os dados mostram que as Cooperativas ao acessarem as diversas linhas e modalidades de Mercados Institucionais exercessem um papel

de interesse público. Em vista de facilitarem a organização da produção, logística e vendas, ampliam a geração de renda e a agregação de valor nos pequenos municípios, fomentando o desenvolvimento territorial, promovendo soberania alimentar e forte interação entre produtor e consumidor. Geralmente, as Políticas Públicas são vistas somente sobre a ótica da ação governamental, sendo importante reconhecer o papel dos produtores e associados na produção de alimentos saudáveis para alimentação escolar e demais grupos atendidos pelas compras institucionais. Mesmo com concentração das vendas nos Mercados institucionais, verifica-se crescimento das sobras nas Cooperativas participantes da pesquisa.

Tabela 47: Crescimento no percentual de sobras das cooperativas

Respostas	Percentual
Aumentou de 01-10% o volume de sobras na Cooperativa	23,0%
Aumentou de 11-20% o volume de sobras na Cooperativa	11,2%
Aumentou de 21-50% o volume de sobras na Cooperativa	8,8%
Aumentou de 51-100% o volume de sobras na Cooperativa	4,7%
Aumentou mais de 100% o volume de sobras na Cooperativa	4,3%
Manteve o mesmo % o volume de sobras na Cooperativa	32,0%
Diminuiu o % o volume de sobras na Cooperativa	16,0%
Total	100%

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

Dados da pesquisa sobre o perfil das Cooperativas já demonstram que 61,1% somam sobra financeira inferior a 20 mil reais no exercício 2017. A diretriz de orientar o faturamento mensal para agregação de valor ao produto dos associados é uma máxima deste Cooperativismo. Os dados sobre o crescimento das participantes mostram que 52% aumentaram suas sobras.

Comparando os dados da tabela anterior, onde 73,7% obteve faturamento anual maior

que em exercícios anteriores, e, da tabela acima onde 52% aumentaram suas sobras. Com estes dados pode-se afirmar mudança no formato de divisão e estruturação das Cooperativas, podendo presumir que maior volume de recursos foi destinado para a capitalização e investimento, demonstrando maior cuidado dos associados com a sustentabilidade organizacional. Esse fato não é presente na tabela que sistematiza o crescimento da participação social nos espaços de governança institucional.

Tabela 48: Crescimento no percentual de participação nas Cooperativas

Respostas	% Homens	% Mulheres	% Jovens
Aumentou de 01-10% a participação na governança	7,2%	11,3%	16,0%
Aumentou de 11-20% a participação na governança	6,8%	12,0%	9,8%
Aumentou de 21-50% a participação na governança	5,8%	11,0%	3,3%
Aumentou de 51-100% a participação na governança	4,5%	6,5%	1,8%
Aumentou mais de 100% a participação na governança	0,3%	1,0%	0,3%
Manteve o mesmo % de participação na governança	61,8%	53,8%	60,7%
Diminuiu o % a participação na governança	13,7%	4,5%	0,2%
	100,0	100,0	100,0

FONTE: Resultados da pesquisa, 2020

A governança de uma Cooperativa é composta diferentes níveis, geralmente representados pela Assembleia e pelos Conselho Administrativo e Fiscal. Os dados sobre a participação na governança, podem ser destacados como resultado da forma como é trabalhada a participação e o protagonismo dos associados. Iniciativas onde os Conselheiros possuem cargos vitalícios, mantendo-se na estrutura de poder por décadas, geralmente são marcados por baixo nível de protagonismo social.

O Cooperativismo Solidário preza pela troca contínua dos Conselheiros Administrativos e Fiscais, orientando para a realização de atos contínuos de formação e capacitação de novos associados para o exercício destas funções. A pesquisa mostra baixo percentual de inclusão dos associados nos espaços de governança, em 61,8% das Cooperativas manteve-se o mesmo percentual de homens; em 60,2% o mesmo percentual de jovens; e, em 53,8 o mesmo percentual de mulheres. Em síntese, numa média entre os percentuais indicados aos homens, mulheres e jovens, 35,1% melhoraram seus indicadores de participação de homens, mulhe-

res e jovens nos espaços de governança.

Comparando novamente os dados econômicos e sociais, verifica-se que 73,7% obteve crescimento no faturamento anual; 52% obteve crescimento nas suas sobras anuais, e, 35,1% conseguiu orientar crescimento na participação social, aqui representada pela maior participação nos espaços de governança. Os dados mostram uma discrepância entre os indicadores de crescimento econômico e social. Por um lado, as Cooperativas mostram-se viáveis economicamente, por outro, demonstram dificuldades na inclusão e participação dos seus associados.

6.3 - AÇÃO COMPLEMENTAR

PECSOL EaD

O PECSOL EaD foi organizado na fase final do PECSOL presencial com objetivo de mensurar a adesão das Cooperativas e dos associados vinculados as Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Sua construção fundamentou-se na mesma metodologia pre-

sencial, com maior facilidade de participação devido aos facilitadores da educação on line.

O objetivo do PECSOL EaD foi: Aprimorar gestão e governança no Cooperativismo Solidário; Carga horária total de 120h; Proposta de duração de junho a dezembro de 2020; direcionado para dirigentes, assessores e técnicos das Unicafe's Estaduais e das Federações e dos Sindicatos e agricultores e agricultoras familiares que trabalho de liderança na base; certificação pela Universidade Federal de Brasília via <http://45.132.242.193:8080/moodle/>

Na metodologia foi previsto: 1. Fundamentação Teórica: aula on line, dos vídeos, cartilha e leitura complementar; 2. Problemática e Interação: atividades utilizando fórum de debate e aula on line na plataforma; 3. Interação e Multiplicação: Atividades utilizando fórum de debate na plataforma com atos práticos a serem realizados nas Cooperativas; 4. Internalização:

análise dos resultados com prova on line e envio de resultados alcançados.

O curso Pecsol EAD está organizado com foco na qualificação da Gestão e Governança de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Organizado em quatro módulos independentes, que podem ser agrupados, sendo eles: Módulo 1: Modelo de organização do Cooperativismo Solidário; módulo 2: Modelo de gestão do Cooperativismo Solidário; módulo 3: Modelo de governança do Cooperativismo Solidário; módulo 4: Modelo de Inclusão do Cooperativismo Solidário.

O conteúdo programático de todos os módulos buscou a retomada de conceitos que permeiam o cotidiano do cooperativismo. Os educandos são convidados a assistir vários vídeos e a ler / estudar as teorias que fundamentam e ajudam a avançar ou compreender o Cooperativismo Solidário.

Foram realizadas 389 inscrições para o curso de Aprimoramento da Gestão e Governança no Cooperativismo Solidário – Pecsol EAD. 52,3% homens; 47,7% mulheres; 25,4% de participantes jovens.

Dos 389 alunos inscritos para o curso no Cerrado 333 acessaram a plataforma e realizaram atividades propostas 282 alunos foram aprovados e serão certificados pela UnB, 53 educadores concluíram o curso e serão certificados pela UnB .

Para avaliação geral do curso, está sendo feita a aplicação de questionário online, disponibilizado aos alunos através do WhatsApp. O questionário de avaliação foi elaborado utilizando o Google Forms e foi respondido pelos alunos buscando orientar futuros programas em EaD que possam ser realizados no Sistema UNICAFES buscando qualificar as formas de educação e capacitação cooperativista.

7. RECOMENDAÇÕES

Essa sistematização do PECSOL fundamentada na literatura cooperativista realizou coleta e análise de dados sobre as metodologias de aprendizagem desenvolvidas

pelo Cooperativismo Solidário, investigando o quanto um Programa de Educação Cooperativista contribuiu para a aprendizagem dos Diretores como multiplicadores do conhecimento e para o aprimoramento organizacional das Cooperativas principalmente nos aspectos gestão e governança.

A sistematização demonstra que o PECSOL com seu objetivo e constata que o processo de aprendizagem e internalização do conhecimento fundamenta-se em políticas e metodologias que variam conforme a cultura das cooperativas. A intensidade da multiplicação do conhecimento está relacionada à mobilização das pessoas para o aprendizado contínuo, à socialização e a interatividade entre os pares em prol do compartilhamento do conhecimento, além da capacidade das Co-

operativas em criar meios para que este conhecimento seja externalizado, combinado e internalizado junto aos seus colaboradores e associados. Conclui-se que os resultados esperados no PECSOL foram atingidos parcialmente.

A Gestão do Conhecimento está presente nas Cooperativas, sendo vivenciada pelos Diretores e Associados, no entanto, investe-se pouco no desenvolvimento de métodos e estratégias que possam ampliar a internalização deste conhecimento, nas pessoas e nas cooperativas, limitando os processos de multiplicação às iniciativas individuais vinculados a perfis e situações já existentes.

O estudo respalda o movimento cooperativista como um dos principais promotores da Organização para o desenvolvimento regional, verificando que para a gestão sustentável deste segmento torna-se necessário o acompanhamento educacional dos gestores do movimento, pois parte dos Cooperados carrega limites de conhecimento cooperativista e empresarial, sendo necessário fortalecer as ações e relações entre os indivíduos para atuação consciente de unidades econômicas, com uma ação combinada entre os indivíduos, num processo embasado na interação humana em prol dos interesses coletivos.

Esta afirmação necessita ser articulada com o contexto da realidade regional na qual o Cooperativismo se insere, construindo iniciativas de incentivo à pesquisa científica organizacional, de inovação tecnológica, de novas aprendizagens, com a cooperação de todos os atores e sujeitos presentes nos seus diferentes espaços. Estes aspectos fortalecem os empreendimentos na condução de base, de identidade e afirmação, por isso é necessária uma maior politização desses aspectos do desenvolvimento regional para que as Cooperativas possam se fortalecer como espaço de educação e cooperação.

Para a prática da cooperação, a Educação necessita se configurar como uma prática social que atua na configuração da existência

humana individual e grupal. A sociedade humana está em constante reconstrução, movida pela produção do conhecimento, de diferentes saberes e ciências, condicionados por necessidades e interesses. A existência humana, está submetida a um processo de profundas e constantes transformações, sendo exigidos novos sistemas de organização do trabalho, novo formato de qualificação das pessoas e das cooperativas, sendo fundamental os processos de interação social para multiplicação do conhecimento.

No processo educativo e cooperativista repõe-se a necessidade de reavaliação dos processos de aprendizagem com o desenvolvimento de competências comunicativas, de capacidades criativas para análise de situações novas. No momento atual organizações sociais estão sendo profundamente atingidas pelas transformações e mudanças em curso no contexto social e econômico. Elas exercem pressões e produzem novas necessidades, abrem espaços de novos sentidos para novas formas de organização social. Este pode ser um novo espaço para o cooperativismo, com a construção de laços sociais éticos, com uma pedagogia emancipadora do ser humano, buscando constituir-se como lugar social privilegiado para a reconstrução do coletivo com reconhecimento e identificação dos indivíduos.

Esta sistematização fundamentou-se em dados econômicos e sociais coletados em 402 Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, distribuídas proporcionalmente, ao número de iniciativas constituídas nos 27 Estados do Brasil. Os dados foram coletados entre os anos 2017 e 2020 através do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário (PECSOL).

O estudo mapeou o perfil das Cooperativas, o olhar dos Associados sobre a construção do protagonismo social, e, sistematizou os resultados alcançados por Estas, entre os anos 2017-2020, com acesso a dados presentes nos balanços contábeis anuais e as Atas das Assembleias e reuniões deliberativas.

Verifica-se que 73,7% das Cooperativas tiveram crescimento no faturamento anual e 52% nas suas sobras. Conforme Atas das Reuniões dos Conselhos Administrativo e Fiscal, 35,1% tiveram crescimento na participação social, representada pela maior presença ativa nos espaços de Governança.

Os dados, demonstram discrepância e desproporcionalidade entre os indicadores de crescimento econômico e social. Por um lado, as iniciativas mostram-se viáveis economicamente com patamares positivos de crescimento. Por outro, constata-se dificuldades em aumentar a participação dos seus associados nas Assembleias e nos espaços de construção e deliberação.

Os indicadores mapeados, nesta coleta de dados, de forma participativa demonstram que a organização social, capacitação, educação e a informação são praticadas esporadicamente, sem a intensidade necessária, gerando baixos resultados no empoderamento social e na participação das pessoas. Os indicadores desta-

cam baixo investimento em itens importantes para qualificação da gestão organizacional, sendo verificada a existência de poucos instrumentos para orientar, acompanhar e avaliar a construção e desenvolvimento dos agentes e associados do Cooperativismo Solidário.

Os participantes da análise trazem para o estudo uma diversidade de opiniões, percepções e analisam de forma bastante heterogênea, o posicionamento, identidade e características deste Cooperativismo. Não convergindo com a unidade para definição da fonte aglutinadora, núcleo central deste segmento, principalmente, quando posto em análise a importância do aspecto social e econômico.

Para 35% dos participantes, as Cooperativas necessitam ser conduzidas pelo negócio cooperativo. Para 65%, estas iniciativas necessitam ser conduzidas pelo desenvolvimento das pessoas com a construção do projeto de desenvolvimento alternativo pautado na Economia Solidária. Para este segundo grupo, o resultado econômico só alcança legitimidade e significância se pautado pela construção democrática, participativa, inclusiva.

As afirmações possuem ângulos e fundamentos diferentes que podem levar a objetivos e resultados distintos, mostrando a diversidade de pessoas, perfis e projetos presentes neste segmento. Essas perspectivas desafiam as Organizações representativas a desenvolver estratégias sólidas, núcleos de apoio prático e teórico para qualificar a unidade organizacional do Cooperativismo Solidário, mantendo as diversidades e valores sociais e culturais dos diversos territórios. Importante destacar que os participantes concordam que o Cooperativismo Solidário tem como grande diferencial a participação dos associados. Diante desta afirmação, essa síntese afirma necessidades de revitalização de pontos cha-

ves deste segmento.

A busca por aprimoramento organizacional é uma necessidade de todas as Organizações, independente da sua modalidade. Destacando-se assim, a Economia Solidária que convive com impasses e contradições, gerado por contrapor-se ao Capitalismo, pela busca de superação da divisão entre capital e trabalho, bem como, por propor a cooperação solidária como forma de superação da propriedade individual e do controle hierárquico. Esses impasses e contradições desafiam as Cooperativas a construir respostas e inovações que lhes permitam o desenvolvimento sustentável.

O Cooperativismo Solidário necessita al-

cançar níveis de maturidade social e econômica para conviver com sua natureza híbrida, composta por uma forma solidária de produção dentro da economia capitalista. Quanto às Cooperativas Agropecuárias e de Produção, de acordo com sua essência, são um ser híbrido na economia capitalista, representando a organização e produção da Agricultura Familiar dentro do sistema comercial. Neste sistema, praticamente, impõem-se a necessidade de intensificar o trabalho segundo os interesses do mercado, orientando as Cooperativas a praticarem todos os métodos de uma empresa convencional. Neste cenário é fundamental ressaltar a participação dos associados para construção participativa de inovações visando maior sustentabilidade econômica.

O trabalho de investigação verificou que as Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, têm se constituído como instrumento importante para o desenvolvimento das comunidades. Estas, já utilizam metodologias participativas no processo de construção e intervenção da gestão, prevendo participação comunitária e inclusão de mulheres e jovens, fundamentado uma democracia representativa. Essa proposta mostra-se positiva para a construção e defesa deste segmento organizacional, principalmente para os primeiros anos de fundação.

Na fase atual, pós 20 anos de sua constituição, esse Sistema de Cooperativas, articulado no entorno da UNICAFES, necessita qualificar sua forma de abordagem adequando o formato organizacional ao contexto 2030, fortalecendo e consolidando formas e práticas na perspectiva orientada pelos associados.

Essa análise sistematizou alguns pontos que fundamentam e interferem diretamente na participação dos associados, sendo eles: Proposta de organização, produção e desenvolvimento; Equilíbrio social, econômico e cultural; Planejamento Estratégico acompanhado; Adesão a proposta de Economia Solidária; Interação com a Política Pública; Governança Participativa (Composição e organização do quadro social; Desenvolvimento cultural; Programas de Educação); Gestão profissional

(Composição de estrutura gerencial; Tecnologias sociais e administrativas; Contratos e pactos socioeconômicos); e, Intercooperação sistêmica, integrados com a proposta de participação social, descritos como recomendação ao Cooperativismo Solidário.

Organização social e produtiva

O modelo de Organização do Cooperativismo Solidário chama atenção com temas fundamentais como a formação cidadã, o cuidado com o outro, as relações de reciprocidade e solicita responsabilidade social e cooperação. A cooperação econômica pode ser um instrumento dos interesses do capital, em desfavor das necessidades e interesses do trabalho dos associados. Na organização social, o Cooperativismo Solidário demanda primar pela valorização e respeito as práticas de produção, distribuição e consumo solidárias, oferecendo novos caminhos para a sociedade, relações econômicas, laços sociais e cultura social.

Organização Social - A pesquisa demonstra que o Cooperativismo Solidário investe pouco em espaços de construção social, limitando seu reconhecimento da heterogeneidade e potencialidades presente entre seus associados. Essa ausência de investimento pode ser uma oportunidade para uma revitalização organizacional. Contudo, verificou que as Cooperativas ao investir na construção social, participação democrática, ambientes de criação e gestão do conhecimento, obtiveram melhores resultados, se comparadas, ao conjunto de participantes.

Essa sistematização destaca a necessidade de incitar no Cooperativismo Solidário a construção de espaços para reconstrução de identidades, do censo coletivo, laços sociais, reconhecimento do ser humano, construindo espaço coletivos privilegiados de educação, abrigando uma Pedagogia que conduza a construção de propostas coletivas de desenvolvimento social, ambiental e econômico.

Organização da Produção – O Desenvolvimento Rural Sustentável faz parte das dire-

trizes que orientam a organização produtiva do Cooperativismo Solidário. A pesquisa demonstrou que as Cooperativas ao investirem em modelos alternativos de produção, cuidando do meio ambiente, geram resultados positivos aos seus associados com reconhecimento interno e externo, sendo modelos a serem seguidos pelo segmento. Em paralelo, parcela maior das Cooperativas não investe na construção de práticas alternativas de produção, se limitando a replicar as demandas do mercado convencional, sendo importante que estas analisem o perfil e a qualidade dos serviços de sustentabilidade prestado aos seus associados.

Nesse contexto de desafios e exigências, abre-se ao Cooperativismo uma oportunidade de ação econômica em defesa do meio ambiente, da produção sustentável, por meio do qual, a cooperação pode ganhar nova adesão social com cultivo da produção sustentável, identidade e solidariedade entre os associados. Existem diversas tipologias produtivas nas Cooperativas, com destaque para agricultores que utilizam práticas convencionais, seguindo pelos agricultores não convencionais e em transição (agroecológica, orgânica), cabendo a estas definir linhas de ação que atendam a heterogeneidade do seu quadro social.

Os Agricultores Familiares convencionais, mesmo que associados no Cooperativismo Solidário, desenvolvem sua organização produtiva orientados pelo processo de integração, ou seja, pela Cooperativa empresarial ou Empresa privada. Os Agricultores Familiares, não convencionais e em transição, encontram-se em posição diversificada, possuem autonomia e apresentam maior potencial de fidelidade social ao Cooperativismo Solidário, sendo este um público com maior perspectiva de participação nos espaços de construção e governança.

De maneira geral, as Cooperativas estudadas não possuem um modelo de produção sustentável. Os seus associados seguem tipologias, modelos de produção diversificados, fatos que amplia as dificuldades e limita a prestação de serviços direcionados. Recomenda-se que o Cooperativismo Solidário

fortaleça sua proposta de desenvolvimento fundamentado nos sócios que desenvolvem modelos produtivos, não convencionais, ou que estão em transição agroecológica, investindo em boas práticas agrícolas, na preservação dos ecossistemas, salvaguardando a proteção das culturas, da biodiversidade, dos recursos naturais visando a produção de alimentos saudáveis, baseada em uma agricultura economicamente viável, ecologicamente sustentável, socialmente justa e culturalmente apropriada.

A defesa sistêmica de um modelo produtivo orientará a reorganização do quadro social, sendo fundamental que as Cooperativas Solidárias tenham clareza do seu projeto organizacional, da sua missão e visão para optar por uma proposta mais sustentável de desenvolvimento. A organização produtiva solicita acompanhamento técnico e tecnologias produtivas apropriadas. Essa transição pode ser conduzida pela utilização de tecnologias sociais de baixo custo, promovendo uma agricultura mais autônoma com maior apropriação e agregação de valor para os associados. Essa proposta fundamenta-se na construção de identidades familiares e coletivas, salvaguardadas por formatos contratuais que fortaleçam a governança cooperativa.

Equilíbrio social, econômico e cultural

Conforme os indicadores mapeados, conclui-se que os fatores de participação dos associados aportados pela pesquisa, não se limitam às dimensões social e econômica; transcendendo também para a dimensão cultural. Conforme ACI (1995) Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa coletiva e democraticamente controlada. Como uma sociedade de pessoas, uma Cooperativa requer cuidado com o econômico, criando práticas para fortalecer a participação e evitar desvirtuamento da prática social. Acredita-se que o social, como parte integrante do planejamento, é fundamental para aumentar as po-

tencialidades presente no formato do Cooperativismo, especialmente do Cooperativismo Solidário.

Na dimensão social as Cooperativas são baseadas nos valores da autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Com base na tradição de seus fundadores, os membros da Cooperativa acreditam nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros. Esses valores fundamentam a concretização dos princípios do Cooperativismo. Orienta-se que na construção do planejamento deve-se priorizar práticas de cooperação, conciliar a dimensão econômica, social e cultural, sendo, o investimento em Educação Cooperativa tão estratégico quanto o comercial.

Na dimensão econômica as Cooperativas desde a sua constituição são embasadas em princípios que servem como guias para a prática cooperativista, contribuindo assim, para construção de soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, transformando-as em uma alternativa econômica viável para o desenvolvimento do meio em que estão inseridas. Para garantir a participação social é necessário que as Cooperativas qualifiquem os serviços prestados ao social, visando reconhecimento e satisfação das necessidades dos associados. A Cooperativa é uma organização econômica que não visa o lucro, mas necessita ter sobras orientadas para a maior satisfação dos interesses dos associados. O foco nos associados não lhe torna uma entidade beneficente de cunho assistencial. A boa utilização e gestão do capital é importante para consolidação sua dimensão empresarial e estruturação cultural.

Na dimensão cultural destaca-se que a ênfase no aspecto econômico desvia essas sociedades dos seus autênticos objetivos, podendo de forma direta ou indireta, modificar sua caracterização como sociedades de pessoas, com objetivos sociais. As Cooperativas tem finalidade econômica e dependem de resultados positivos para dar continuidade a sua trajetória de crescimento. Esse apontamento,

destaca que as Cooperativas precisam ser eficientes em seus resultados e agir solidariamente. A execução equilibrada das dimensões econômica e o social fundamenta a dimensão cultural. Uma vez envolvidos nas atividades da Cooperativa, os associados passam a construir participativamente opiniões que são levadas a outras instâncias de participação cultural e política, a exemplo, dos espaços de construção das Políticas Públicas de interesse comunitário e territorial.

Nesse aspecto, observa-se que a gestão participativa e compartilhada nas

Cooperativas viabiliza o envolvimento dos associados em práticas de protagonismo social, orientados para construção do desenvolvimento local e territorial. A dimensão cultural oportuniza participação cidadã e diálogo sobre temas transversais ao Cooperativismo como acesso à terra, água, saúde, saneamento, educação, assim como, cuidado com o desenvolvimento sustentável, práticas de produção, soberania alimentar, cuidado com meio ambiente, entre outros. A dimensão cultural gera politização, pautas de intercooperação com setores vinculados a organização produtiva como Assentados da Reforma Agrária, Posseiros, Arrendatários, Quilombolas, Pescadores, Indígenas, Extrativistas e outros, além de ampliar a conexão com o público urbano e consumidores por meio de espaços de encontro.

A dimensão cultural é pouco enfatizada nas práticas do Cooperativismo Solidário, podendo ser uma alternativa para dinamizar a participação dos associados, orientando a maior interação com as Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão, bem como, Entidades de Assessoria que promovam a reflexão e problematização da realidade para a construção participativa de inovações nas diversas temáticas, principalmente a gestão organizacional.

As Cooperativas são o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico, social e cultural. O comportamento organizacional destas iniciativas vem acompanhado de um dos princí-

pios: a educação, capacitação e informação, utilizado para estímulo e conscientização do papel do cooperado quanto à participação. A maioria dos problemas enfrentados pelas Cooperativas, inclusive financeiros e gerenciais, podem ser resolvidos com a maior participação dos associados, e isto, passa por meio da inovação cultural e abertura para novas tecnologias sociais de educação.

Planejamento Estratégico acompanhado

As características do Cooperativismo Solidário não pressupõem a realização da análise de viabilidade do negócio cooperativo e a construção e execução de um planejamento estratégico acompanhado, prevendo espaços de construção, monitoria e análise de impactos participativa. Para se manter sólida e crescer com sustentabilidade, a Cooperativa precisa executar práticas viáveis de organização, participação, produção e acesso aos mercados. O planejamento estratégico, integrado a planos de negócios das atividades da Cooperativa são fundamentais para garantir que a visão e a missão sejam desempenhadas de forma eficiente.

O planejamento acompanhado solicita estudo, pesquisa e reconhecimento do perfil, desafios e anseios do público alvo das Cooperativas. Recomenda-se que antes de fazer seus planejamentos, e durante a execução dos mesmos, sejam realizados processos contínuos de reconhecimento das heterogeneidades sociais, buscando assim, melhor prospectar oportunidades de organização social, econômica e cultura aos associados, agentes que participam das interfaces e das arenas cooperativista.

Adesão a Economia Solidária

O Cooperativismo Solidário surge associado ao significado de instituição de uma Economia Solidária, em bases pautadas pela solidariedade e igualdade entre seus agentes. Uma vez instituídas, as Cooperativas estão inseridas em um sistema socioeconômico, político e institucional voltado à acumulação e ao

lucro. O principal desafio é a construção de um espaço a fim de manter seus ideais associativos originais. A “luta” acontece em uma arena mais “favorável” ao capital, o que elimina concorrência entre os desiguais. Grande parcela das Cooperativas valoriza pouco a Economia Solidária na sua estratégia de organização e gestão, colocando-se em condições desiguais na disputa com as empresas convencionais.

Ao compararem-se como as empresas convencionais, as Cooperativas são norteadas a assumir o modelo capitalista, de caráter racional e instrumental em todas as suas atividades econômicas, deixando de lado o modelo pós-instrumentalista e o construtivismo social solidário. Com isso, os valores e as relações sociais entre os membros são postos de lado em nome dos resultados econômicos. Ser Cooperativa Solidária é uma opção que exige contínuo processo de participação dos associados, em defesa dos ideais da cooperação, da coletividade e solidariedade. O maior desafio não é constituir uma Cooperativa Solidária, mas mantê-la solidária.

Recomenda-se que as Cooperativas Solidárias, fortaleçam sua identidade com práticas de Economia Solidária, utilizando os apontamentos da “Economia de Francisco”, fortalecendo a busca pela democracia econômica e participativa, a construção do desenvolvimento local integrado, assegurando o bem-estar da comunidade e o manejo sustentável dos recursos naturais, fortalecendo a economia do conhecimento, com uma pedagogia econômica voltada para o bem comum.

Interação com a Política Pública

As Políticas Públicas e os Programas de ATER (PNATER), Crédito (PRONAF e Seguro Agrícola) e Comercialização (PAA, PNAE, BIODIESEL) são fundamentais para a construção do desenvolvimento local. Ressalta o importante papel prestado pelas Cooperativas e a relevância destas Políticas para desenvolvimento do setor. Estes Programas são executados com maior proporção em regiões mais desenvolvidas, replicando elementos produ-

tivistas herdados de políticas executadas em décadas anteriores. Entretanto, a ação governamental é fundamental para a construção do desenvolvimento inclusivo e é um direito das Cooperativas serem reconhecidas social e economicamente como instrumento de interesse público.

A aposta no Cooperativismo Solidário somente será possível se houverem condições concretas à sua implementação. Recomenda-se que as Cooperativas fortaleçam suas ações de incidência diante das Políticas Públicas, e paralelamente, politizarem seus associados sobre seus direitos diante do Estado. A consolidação destas iniciativas começa pela construção da autonomia organizacional e desenvolvimento de inovações que lhe permitam capacidade de escolha diante das Políticas Públicas. Esse fato se inicia pelo fortalecimento de iniciativas de cooperação entre os associados e as Cooperativas.

Mediante cooperação, o Cooperativismo pode ter mais autonomia diante das Políticas Públicas. Entretanto, não basta que a Cooperativa tenha escala de produção e qualidade técnica gerencial, se a proposta governamental de desenvolvimento não orientar condições propícias para acesso à programas de crédito nas modalidades de fomento e financiamento, fortalecimento do sistema produtivo e comercial, com ajustes no sistema tributário e inovações com estruturação de departamentos de pesquisa. Bem como, fomento a núcleos e Incubadoras de Cooperativas Solidárias nas Universidades e Instituições de Ensino que permita maior qualificação deste segmento organizacional. Neste contexto, recomenda-se duas frentes complementares de ação, empenho dos Governos para qualificação de Políticas Públicas e, revitalização das Cooperativas, fortalecendo processos de cooperação e intercooperação social e econômica.

Governança e compliance

Governança Participativa - Os resultados da pesquisa demonstram que as Cooperativas possuem uma estrutura mínima de governança, conforme necessidades previstas na

legislação, seguindo o modelo tradicional de participação que de alguma forma facilita a separação entre propriedade e controle. A partir da formulação teórica sobre governança e questões observadas na pesquisa, recomenda-se sugestões de melhorias na estrutura de governança, como:

- Instituir espaços descentralizados de construção e gestão do conhecimento para criação e deliberação institucional, recomendando-se a constituição de núcleos de base de cooperados com objetivo de articular entre eles e os meios e providências para o melhor funcionamento da Cooperativa, sendo suas atividades disciplinadas em Regimento próprio, aprovado em Assembleia Geral. Conforme sugestão, muitos dos debates que poderão ocorrer nas Assembleias precisam ser preparados nos núcleos, viabilizando maior reconhecimento e autonomia nas decisões dos associados.

- Formatar estratégias de sustentabilidade e investimentos dos associados para contratar Assessores e Gestores Especializados para gestão operacional e financeira das Cooperativas. Instituído sistema de remuneração, definindo faixas salariais e bonificações de acordo com resultados alcançados, e, fortalecer valores e princípios da autogestão, orientando os papéis e atividades dos Conselheiros Administrativos para gestão estratégica das Cooperativas.

- Qualificar normas e regulamentos para ampliar o sentimento de pertença dos cooperados com adesão a Códigos de Conduta, de Ética, de resolução de conflitos, de divulgação de informações, compliance, combate a atos ilícitos, entre outros. Essas normas tornariam a Cooperativa mais transparente aos associados.

Neste âmbito, sugere-se ainda criar um Conselho Consultivo, formato por parceiros locais que possuam visão externa ao movimento cooperativo, com objetivo de auxiliar e subsidiar nas decisões estratégicas, espaços de construção e troca do conhecimento. Recomenda-se ainda, fazer a segmentação estratégica e operacional dos papéis do Conselho

de Administração e da Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é responsável pelo aspecto associativo estratégico e a Diretoria Executiva pelo aspecto empresarial econômico. Recomenda-se que a Direção Executiva não seja eleita, e sim contratada, podendo até ser referendada pela Assembleia com atribuições para conduzir os negócios e a operação de serviços, conforme às necessidades da Cooperativa, fortalecendo a compreensão de que os executivos contratados não são os donos, cabendo ao Conselho, as Deliberações e acompanhamento dos resultados.

Gestão Organizacional

Composição de estrutura gerencial – Recomenda-se que sejam contratados Gestores profissionais para os setores de gestão e mercados. Esses Gestores não fazem parte da estrutura de poder, são contratados como prestadores de serviços, orientados para fortalecer a participação e autogestão, cabendo ao Conselheiro liberar, acompanhar, orientar e monitorar as atividades de gestão estratégica e a governança da Cooperativa.

Contratos e pactos socioeconômicos – As Cooperativas são constituídas com foco na cooperação solidária, contudo, não existem garantias prévias de que o comportamento dos agentes seja pautado somente pelos ideais cooperativistas. Por conta disso, é necessário investir em contratos sociais entre os agentes e a Cooperativa de modo que mantenham unidade no negócio cooperativo. Esses contratos devem ser consolidados com processos formativos voltados ao desenvolvimento da solidariedade e da cooperação, com vistas ao fortalecimento da lealdade com o projeto coletivo. O fato de ser de uma organização de Economia Solidária não libera as Cooperativas e os associados dos registros formais desta relação. Os contratos e as concertações sociais estão na base da gestão qualificada e da boa governança.

Para cumprir com os contratos sociais, obrigações, direitos e deveres dos associados, recomenda-se que a Cooperativa institua ambientes que favoreçam a atividade coletiva,

com mecanismos de exclusão física ou institucional, e, também incentivos alternativos que recompensem a colaboração coletiva. Essas estratégias incluem incentivos sociais e de ordem financeira. Os associados precisam ser estimulados a cooperação financeira, social e cultural.

Instrumentos de Gestão e Controle – A gestão social pauta-se no acesso a informações sobre a rotina de gestão da Cooperativa. Recomenda-se que o Cooperativismo Solidário invista mais em instrumentos de controle interno, e também, de gestão social, buscando consolidar o sentimento de pertencimento e identidade dos associados para alcançar maior fidelidade e confiança do cooperado. A gestão social passa necessariamente pelo maior acesso as informações e educação, ferramenta imprescindível para permitir uma gestão cooperativa efetiva e eficiente.

Educação e Controle Social

O Controle Social - A participação, autogestão e o controle social são premissas do Cooperativismo Solidário. Somente com a participação consciente e responsável a Cooperativa pode adquirir legitimidade para consolidar um processo autogestionário. A participação não consciente propicia o surgimento de espaços instáveis de gestão, desestimulando os cooperados. Para fortalecer a autogestão e o controle social, a Cooperativa precisa construir espaços coletivos e metodologias econômicas para capacitação dos agentes. Essa decisão solicita investimentos e clareza sobre os objetivos da Cooperativa. Recomenda-se que fortaleçam os investimentos em núcleos comunitários ou setoriais que permitam interação e empoderamento dos cooperados.

Participação da Unidade Familiar - O quadro social das Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária segue o formato estabelecido na Lei Geral do Cooperativismo (5.764/71), onde afirma-se que o ingresso é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela mesma, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no Estatuto (art. 29).

O estudo aponta para a necessidade de ampliar a participação dos associados.

Recomenda-se ajuste estatutário às Cooperativas, inserindo a associação de todos os membros da família, ao invés de um único cooperado, prevendo uma única cota parte familiar, ampliando assim, o envolvimento da família nas decisões da Cooperativa. Sendo esta modificação, uma alternativa para ampliar a participação e valorização, principalmente, das mulheres e dos jovens. Com essa participação poderá ser ampliado o reconhecimento da heterogeneidade presente nas unidades familiares, possibilitando maior satisfação, participação e envolvimento dos cooperados, sócios e usuários, viabilizando a construção de inovações que permitam maior participação dos agentes.

Espaços de educação e capacitação - O desenvolvimento da educação crítica nas Cooperativas permite que os agentes reconheçam a sua importância fundamental no processo como um todo. Os valores essenciais do Cooperativismo são introjetados e enraizados. A educação dos associados fortalece a cooperação e diminui a concepção que o Presidente é único responsável pelo sucesso da Cooperativa, fortalecendo o senso coletivo e solidário, construindo novos caminhos e alternativas de ação onde o trabalho cooperativo seja também educativo.

Recomenda-se que as Cooperativas fortaleçam o investimento cultural, com a dinamização de espaços continuados de educação, formação e informação para seus conselheiros, funcionários, associados e para a Comunidade. Essa ação pretende assegurar o crescimento sustentável da Cooperativa. Para cumprir sua função cultural, social e econômica é necessário que a Cooperativa estabeleça procedimentos educacionais e de formação adequados ao seu funcionamento e finalidades. Sendo fundamental, construir parcerias que impulsionem inovações e desenvolvimento de metodologias para realização de programas de educação, com monitoria e gestão do conhecimento cooperativista.

Parcerias com Instituições de Ensino – Na

execução do Programa de Educação do Cooperativismo Solidário, o Sistema UNICAFES construiu parcerias com Instituições de Ensino Superior, de todos os Estados do Brasil, ampliando a qualidade dos cursos com a participação da Academia em parte dos cursos. Juntamente, viabilizando a certificação dos participantes, com o reconhecimento formal das atividades realizadas. Esse fato propiciou acesso a pesquisas, estudos e manuais já desenvolvidos pelas Universidades e Institutos de Educação, além de proporcionar parceria de extensão com Cursos Técnicos e Pós-Graduações.

Recomenda-se que as Cooperativas e suas redes territoriais, se aproximem das Instituições de Ensino com objetivo de construir parcerias, tendo em vista, o desenvolvimento de pesquisas, projetos de extensão e cursos sobre temas vinculados ao Cooperativismo da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Além disso, se propõem ao Sistema UNICAFES que intensifique a construção de parcerias regionais para acesso a programas de linhas de crédito que habilitem a realização de cursos contínuos de capacitação para associados, conselheiros, funcionários e comunidades de proximidade, com foco na participação, gestão e governança das iniciativas locais.

Intercooperação Sistêmica (UNICAFES)

O Cooperativismo Solidário emerge de um intenso processo de aprendizagem coletiva, como uma iniciativa inovadora e fundamental para a promoção de processos de desenvolvimento rural sustentável. Todavia, esse Cooperativismo enfrenta dificuldades em consolidar práticas, projetar iniciativas e empreender ações que conduzam para uma estratégia coletivamente deliberada de desenvolvimento rural.

A interação entre os Ramos Cooperativos e a articulação destes, com os outros atores e instituições, é incerta no plano econômico e político. Não há clareza sobre o lugar que cada Organização, e também, não há unidade sistêmica, sendo fundamental qualificar o formato dos processos de cooperação interna e

intercooperação entre os ramos cooperativos. A Cooperativa necessita criar condição para construção de novas economias, potencializando a Economia Solidária com práticas de proximidade e reciprocidade.

As Cooperativas Solidárias não são manifestações de cunho caritativo, mesmo com seus vínculos com os segmentos mais pobres, assim como, de assistência social ou setor não lucrativo, como o Terceiro Setor. As Cooperativas Solidárias são iniciativas de cunho econômico que buscam valorizar a solidariedade e a proeminência do coletivo frente ao individualismo. Todavia, ter esses elementos como ativos não significa um tipo de comunitarismo inato, sendo fundamental a construção de recursos, habilidades que valorize as autonomias dos participantes, fortalecendo práticas sistêmicas, normas, valores e atitudes coletivas, garantindo legitimidade e reconhecimento organizacional.

Esse desafio foi acolhido pelo Sistema UNICAFES, e no segundo decênio deste Sistema, recomenda-se que sejam qualificados os diferenciais e a identidade do Cooperativismo Solidário com uma perspectiva orientado para os associados, utilizando o cenário de crise econômica como instrumento de transição para processos produtivos e organizacionais mais sustentáveis. Esse processo exige programas contínuos de capacitação com investimento no desenvolvimento das pessoas, com especificidades para jovens e mulheres, sendo também necessário a definição de um portfólio diversificado de negócios de acordo com cada região do Brasil, conforme demanda e perspectiva dos associados.

Recomenda-se ainda, fortalecer as cadeias curtas, com formação de iniciativas de economia circular, ampliando atos concretos de intercooperação, ganhando escala por meio de redes territoriais, priorizando a produção de alimentos saudáveis, fortalecendo a segurança alimentar e a interação com os consumidores. A UNICAFES é um Sistema Nacional composto por Unidades Estaduais, Redes Territoriais, Cooperativas Locais para sua consolidação é necessário estratificar públicos e

fortalecer a proposta de desenvolvimento deste Cooperativismo.

Participação dos Associados

A participação dos associados fundamenta-se nas condições criadas pelas Cooperativas para o desenvolvimento da cooperação, competências, autonomia, solidariedade e da coletividade. Capacitar as pessoas para serem solidárias e coletivas é um desafio para consolidação da cooperação. Para isso, caberá a estas iniciativas adotarem inovações em suas atitudes organizacionais buscando condição de maturidade no protagonismo dos associados, prevendo crescimento integrado entre competências, capacidades, autonomia e solidariedade.

A participação dos associados é orientada por pessoas com referência e agentes que se desafiam a ser protagonistas. A construção do protagonismo dos associados possui facetas interdisciplinares que tramitam do campo social, econômico e cultural. Destaca-se variáveis que receberam maior afirmação na pesquisa: capacitação dos atores; ambientes de relações e troca de conhecimento; espaços para apresentação de sugestões e proposições; orientações para intervenção prática na realidade; fortalecimento de habilidades e competências; método para construir, avaliar e valorizar sócios protagonistas; plano para conciliar sobras, protagonismo e impacto ambiental e premiação pela realização de práticas efetivas de protagonismo na Cooperativas e na Comunidade.

Essas variáveis sistematizam, parcialmente, os pontos que merecem maior atenção no problema investigado. Embora possam existir falhas nas posições dos participantes e na interpretação dos dados, as variáveis supracitadas mostram-se expressivas e importantes para o fortalecimento do protagonismo dos atores no Cooperativismo Solidário, sendo sugerido o desenvolvimento de instrumentais para impulsionar e analisar o crescimento do protagonismo dos associados.

Certamente, um dos maiores desafios na

atualidade é colocar as necessidades humanas em foco, priorizando o desenvolvimento das pessoas ao invés do capital. Muitos são os aspectos cooperativos a desafiar os atores embasados na cooperação. Recuperar esses aspectos é um caminho para maior participação dos associados. Seguindo a Perspectiva Orientada ao Ator é necessário que as Cooperativas criem instrumentais para acolher a heterogeneidade dos associados, construindo novas possibilidades de convivência social, econômica e cultural para despertar a condição de Agentes presente nos associados.

O contexto econômico mundial solicita alternativas econômicas e sociais. O Capitalismo demonstra-se em crise e não pode ser considerado como opção única, principalmente, pelo descrédito irreversível da alternativa sistêmica oferecida pelas economias socialistas centralizadas. Somada a crise capitalista, o surgimento da COVID-19, como pandemia global, colocou as pessoas em meio a uma crise sanitária e econômica de grandes proporções. No entanto, a economia é feita pelas pessoas e não existe sem elas. Superar esta crise exige colocar a vida no centro das preocupações pessoais, e refazer, a trama comunitária de cuidados que foi destruída pelo Neoliberalismo. Esta pandemia pode ser a trágica oportunidade para se questionar o atual modelo produtivo, para enfim, buscar um movimento de mudança que acolha a lógica do cuidado. Uma economia a serviço do bem comum, economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente sustentável. O Cooperativismo Solidário pode utilizar a oportunidade para se reconstruir numa ótica com níveis eticamente, politicamente e economicamente sustentáveis.

O aporte desenvolvido nesta pesquisa compreende o resultado de uma trajetória de trabalho com o Cooperativismo Solidário desenvolvida no campo da Assessoria à Instituição de Serviços e Representação UNICAFES

Nacional. A análise do perfil das Cooperativas, do olhar dos associados e dos resultados alcançados entre os exercícios 2017-2020, permitiu, afirmar a necessidade de aprimoramento das práticas de construção social, participação e protagonismo dos associados no Cooperativismo Solidário.

Essa análise, da mesma forma, permitiu a recomendação de várias propostas que poderão ampliar a participação dos associados como agentes de construção deste Cooperativismo, propondo um modelo inclusivo capaz de considerar as habilidades preexistentes e desenvolver novas competências valorizando a heterogeneidade, construindo espaços de interface e propostas de desenvolvimento.

Espera-se que a revitalização organizacional com foco na participação social supere problemas da gestão e governança convencional, fortalecendo a tomada de decisão orientadas exclusivamente pela deliberação dos sócios. Conclui-se assim, que o modelo de participação que vem sendo utilizado pelas Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, precisa ser revisto para promover maior participação dos associados e qualificação da gestão produtiva e organizacional. A pesquisa possibilitou ainda, a produção de materiais bibliográficos, cartilhas nas temáticas sobre modelo de organização, gestão, governança, inclusão e mercados do Cooperativismo Solidário utilizadas no Sistema UNICAFES.

Em especial, essa análise produziu o texto de orientação à aplicação sobre participação dos associados dirigido às Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária, o qual se constitui na própria síntese do trabalho de investigação, com o que se espera trazer um aporte capaz de pôr em discussão, as contradições e conexões existentes entre as diversas manifestações do Cooperativismo Solidário.

COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Desenvolvimento realizado
com protagonismo social

